



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Education and Development in a Chosen Organization

Student: Bc. Agelová Veronika  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Čopíková Andrea

Ostrava 2012

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Agelová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Education and Development in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

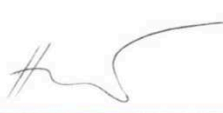
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011  
Datum odevzdání: 27.04.2012



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci *Efektivita vzdělávání zaměstnanců na Českém statistickém úřadě* vypracovala samostatně, pouze za použití citovaných zdrojů.

V Ostravě dne 20. dubna 2012

.....

Bc. Agelová Veronika

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Andrei Čopíkové za cenné rady a připomínky v průběhu psaní této diplomové práce.

Personálnímu oddělení Českého statistického úřadu za poskytnutí podkladů a konzultace.

# OBSAH

1. Úvod .....	7
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	9
2.1. Základní informace ve vzdělávání zaměstnanců .....	9
2.2. Strategie vzdělávání zaměstnanců .....	10
2.3. Oblasti vzdělávání.....	11
2.4. Systém vzdělávání pracovníků v organizaci.....	13
2.4.1. Plán osobního rozvoje .....	14
2.4.2. Identifikace mezery, rozvojových potřeb a možností .....	15
2.4.3. Designování vzdělávací aktivity .....	18
2.4.4. Metody vzdělávání .....	20
2.4.5. Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů .....	26
2. 5. Použitá metodika.....	30
3. Charakteristika organizace .....	32
Český statistický úřad .....	32
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	34
4.1. Řízení lidských zdrojů na ČSÚ .....	34
4.1.2. Plán kurzů na ČSÚ na rok 2011 .....	36
4.2. Vzdělávání státních zaměstnanců .....	38
4.2.1. Vstupní vzdělávání.....	39
4.2.2. průběžné vzdělávání.....	40
4.2.3. Zvláštní odborná způsobilost.....	40
4.2.4. vzdělávání vedoucích úředníků .....	41
4.2.5. plán vzdělávání .....	41
4.2.6. Rovnocennost vzdělávání.....	41
4.3. Instituce pro vzdělávání pracovníků ve veřejné správě .....	42
4.4. Legislativní úprava vzdělávání státních zaměstnanců v české republice .....	43
4.5.Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech .....	44
4.6. Výzkumné výsledky .....	48
5. Návrhy a doporučení .....	54
6. Závěr .....	56
Seznam příloh.....	62

# 1. ÚVOD

Vysoce kvalifikovaní lidé jsou žádáni a stále vzácnější nejen v podnikání, ale i ve státní správě. Rychlý technický pokrok a globální problémy, jež sužují civilizaci v oblasti ekonomické, politické i kulturní zasahuje významně i do systému vzdělávání. Lidé se podílejí na tvorbě hodnot společnosti a tím, že vykonávají určitou specifickou činnost v rámci své kvalifikace se v podstatě učí, aniž by si to uvědomovali. Technologický pokrok vyžaduje užší specializaci pracovníků a důraz je rovněž kladen na větší týmovou práci. Je potřeba dbát na odborné individuální vzdělávání a odpovídající aplikaci manažerských technik a postupů řízení. Díky rostoucí mezinárodní spolupráci jednotlivých subjektů ekonomiky jsou jazykové znalosti téměř nutností.

Změny na trhu práce mění přístup jednotlivce k samotnému vzdělávání, jež mu v rámci své pestrosti umožňuje flexibilnější pohyb na trhu práce. Rostoucí migrace obyvatelstva a prolínání různých kultur, vyžaduje od společnosti citlivější přístup při odstraňování sociálních bariér. Objevují se i snahy o rovné příležitosti v oblasti vzdělávání. Vzdělávání je tedy poskytováno bez ohledu na věk, sociální postavení, stupeň předchozího vzdělání apod. Důrazně se rozvíjí i výchovné působení na jednotlivce v rámci např. přístupu k týmové práci, rozvoji učení, vztahu ke kolektivu, osobní i firemní hodnoty, preference, aplikace poznatků v praxi, etické aspekty vlastního jednání apod. Toto a mnoho dalších aktivit spoluvytváří učení se zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci a hledání případných návrhů na jeho zlepšení. Diplomová práce je rozdělena na tři základní celky, na část teoretickou, metodologickou a na část empirickou.

První kapitolou je tvořen teoretický základ práce. Obsahem první kapitoly jsou základní informace v oblasti vzdělávání. Vysvětluje, jak formulovat schopnosti pracovníků a popisuje systém vzdělávání, který se dále člení na identifikaci potřeb pracovníků, plánování procesu vzdělávání, samotný proces a následné vyhodnocení účinnosti procesu. Závěr první kapitoly tvoří metodický popis, kde je uvedena techniky sběru dat, vyhodnocování výsledků a následné zpracování.

Další kapitola obsahuje charakteristiku organizace. Jaké jsou hlavní činnosti, kterým se organizace věnuje a jaký je na její půdě prováděn systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Systém vzdělávání je posuzován s ohledem zpátky, na základě výroční zprávy z roku 2010, a s ohledem na minulý rok, na základě plánu kurzů na rok 2011. Do této kapitoly byly také zahrnuty poznatky získané na základě prostudování legislativních norem a zákonů, týkajících se vzdělávání zaměstnanců ve státní správě a stručný náhled do této problematiky.

V rámci čtvrté kapitoly je analyzován stávající systém vzdělávání a rozvoje. Kapitola je konkrétněji zaměřena na délku kurzů, formu kurzů, nabídku jednotlivých vzdělávacích aktivit, další možnosti v rozvoji pracovníků apod.

Obsahem páté kapitoly jsou návrhy a doporučení, na základě předchozí analýzy. Tyto návrhy jsou ovšem pouze doplňkové vzhledem ke skutečnosti, že současný systém vzdělávání a rozvoje je pro potřeby organizace dostačující. Návrhy se týkají především možnosti dalšího rozvoje pracovníků v oblasti jazykových znalostí, čímž dojde rovněž ke zatraktivnění organizace, možnosti většího využití vzdělávání pomocí počítače a zkvalitnění vyhodnocování účinnosti vzdělávacích akcí.



## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Úvodním krokem diplomové práce je prostudování teoretických faktů pomocí odborné literatury a odborných publikací, prezentovaných na internetu. Na základě takto získaných znalostí budou teoretické poznatky aplikovány na vybranou organizaci, ve které pomocí dotazníkového šetření, konzultací s personálními pracovníky a studia interních materiálů, bude provedena analýza současného systému vzdělávání a rozvoje.

Zvláštním fenoménem edukace v současné civilizaci je další vzdělávání dospělých. V čem je zvláštnost tohoto fenoménu? Nejen v tom, že se týká jiné části populace, než kterou pokrývají jednotlivé stupně institucionálního „školního vzdělávání“, ale také specifickými formami učení a vyučování.<sup>1</sup>

V podstatě se nejedná o žádnou novou informaci. Ne jedna vzdělávací organizace na národní, či nadnárodní úrovni hovoří o tzv. „učící se organizaci“ či „celoživotním vzdělávání“. Prosazuje se myšlenka, že vzdělávání nekončí tím, že jednotlivec ukončí určitý stupeň vzdělání, ale že se musí vzdělávat i později, neustále, v průběhu všech etap života a dokonce i ve stáří.

Všechny vyspělé země mají dnes ve své školské legislativě, mezi prioritami národního vzdělávání apod., formulovány pasáže, které se věnují celoživotnímu vzdělávání, jako zcela nezbytné součásti života a vývoje společnosti.

### 2.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka v dnešní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl existovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své dovednosti a znalosti neustále prohlubovat. Vzdělávání a formování pracovní osobnosti člověka se stává celoživotním procesem.

Základním zákonem úspěšnosti je flexibilita organizace. Tu však tvoří flexibilní pracovníci, jež nejsou na změnu pouze připraveni, ale dokonce ji i podporují.

---

<sup>1</sup> Průcha, J. *Vzdělávání a školství ve světě*. Praha: Portál, 1999; s. 177

Podstata rozvoje tkví v tom, že zaměstnanec získává širší paletu znalostí a dovedností a to nejen v oblasti, jež je nezbytně nutná v současném zaměstnání. Jedná se spíše o individuální rozvoj pracovníka, na budoucí úkoly a potřeby, na formování flexibilnějšího a vzdělanějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti. Prostřednictvím tohoto rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce.<sup>2</sup>

## 2.2. STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, mezi které se řadí personální a business strategie. Podobně jako tyto strategie i strategie rozvoje a vzdělávání je vytvářena na dobu tří až pěti let.

Je třeba rozlišit, zda koncipujeme rozvoj a vzdělávání pro „organizaci na jedno použití“ nebo pro „revitalizaci organizace“. Organizace na tzv. jedno použití jsou stavěny na omezenou dobu, a to na dobu, po kterou bude nosný produkt rentabilní. Jejich životnost je v souladu se záměrem omezená a obvykle nemají ani vývoj. Proto je orientovaná na práci s „hotovými“ lidmi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Taková to organizace na omezenou dobu, bude investovat nanejvýš na vstupní zácvik a případně na udržení kvalifikace. Organizace na „jedno použití“ jsou tedy výrazně orientované na nízké náklady a expanzi. Část ušetřených finančních prostředků za rozvoj a vzdělávání mohou použít na získávání hotových lidí. Strategie rozvoje a vzdělávání se jeví velmi jednoduše, stejně tak vytváření struktury.

Oproti tomu revitalizující se organizace musí daleko pružněji reagovat na vnější podmínky. Strategie rozvoje a vzdělávání jsou propracovanější a daná struktura, zabezpečující realizaci této strategie bude mnohem složitější. U středních a větších firem budou nacházet uplatnění specialisté na rozvoj a vzdělávání.

---

<sup>2</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2004; s.242

Vysoká přidaná hodnota	<b>Hotový člověk</b>	<b>Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty</b>
Nízká přidaná hodnota	<b>Outsourcing</b>	<b>Pronájem, dočasná výpomoc</b>

*Snadná nahraditelnost      Obtížná nahraditelnost*

Z obrázku je patrné, že v rozvoji a vzdělávání věnujeme pozornost převážně lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní. U lidí, kteří mají předpoklady přinášet velkou přidanou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce (např. obchodníci s rychloobrátkovým zbožím), budeme volit jinou strategii. V takovýchto případech budou mít vzdělávací aktivity charakter udržovací.<sup>3</sup>

## 2.3. OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

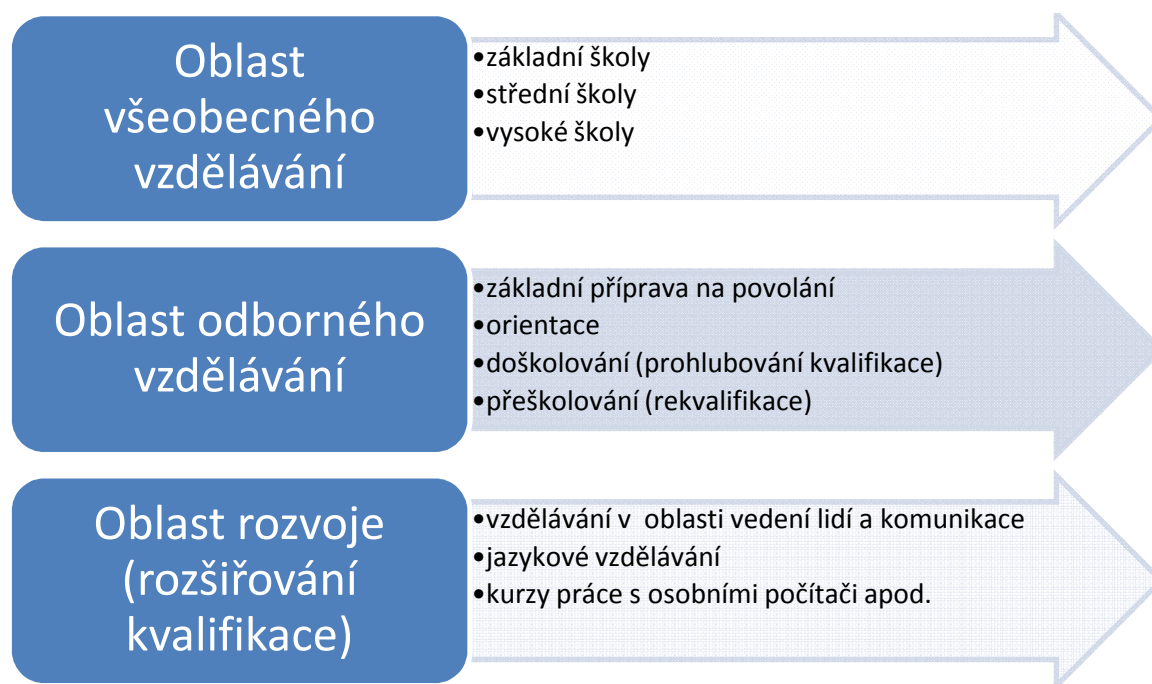
Je potřeba rozlišovat pojmy „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jedná se tedy o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce.

---

<sup>3</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing a.s., 2007; s. 19

V systému formování pracovních schopností člověka je třeba rozlišovat tři oblasti:

*Schéma 2.2. Systém formování pracovních schopností člověka<sup>4</sup>*



V oblasti **všeobecného vzdělávání** se formují základní a všeobecné dovednosti a znalosti, které umožní člověku žít ve společnosti. Je převážně orientována na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Oblast řízená a kontrolovaná státem obsahující složky poznávací (kognitivní), sociální, psychomotorické i hodnotové.

Oblast **odborného vzdělávání** je orientována na určité zaměstnání. Základní příprava na povolání se provádí vesměs mimo organizaci (např. učňovské zařízení). Podstatou orientace je urychlení a zkvalitnění procesu adaptace jedince v novém prostředí firmy.

Poslední oblastí je **oblast rozvoje**, která zahrnuje paletu znalostí a dovedností, jež může jedinec získat, a které nejsou podstatně nutné pro jeho působení ve firmě. Takovýto rozvoj je více orientován na kariéru člověka a vytváří z jedince adaptabilní pracovní zdroj.

<sup>4</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2004; s. 240

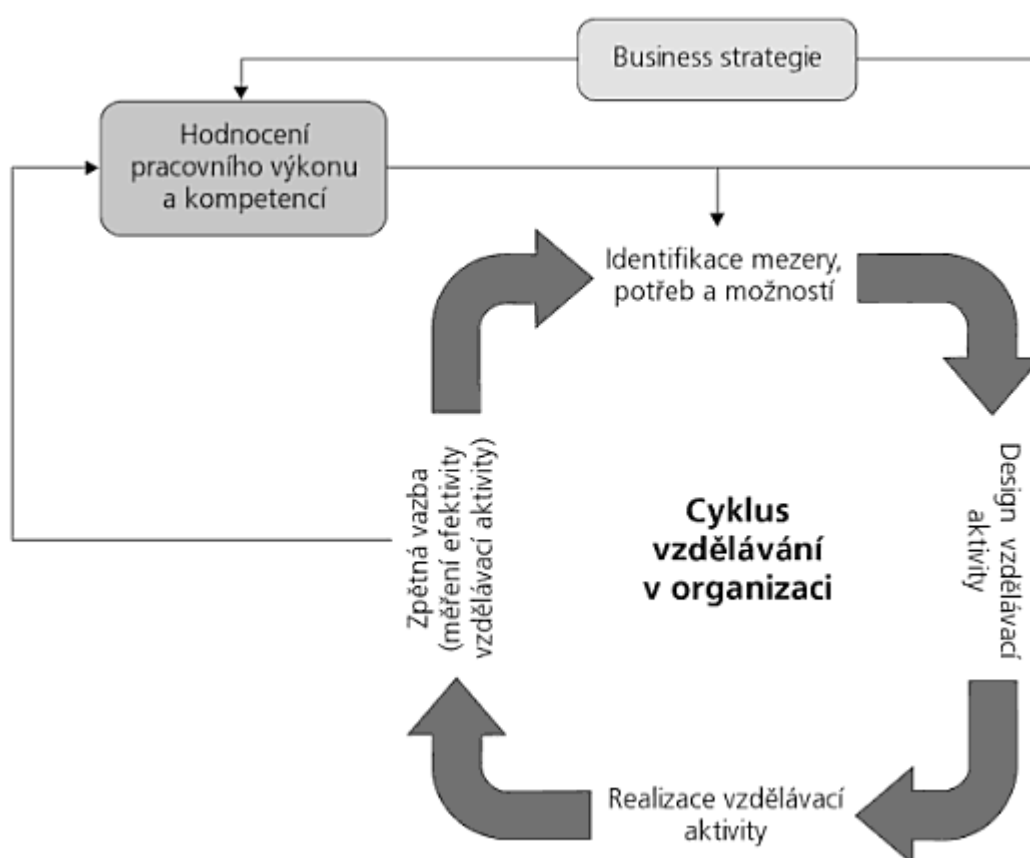
## 2.4. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

V systému vzdělávání pracovníků se angažují mimo personální útvar i všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. Organizace mimo jiné spolupracuje i s externími pracovníky či vzdělávacími institucemi. Mezi činnosti systému vzdělávání se řadí i již výše zmiňované aktivity, jakými jsou orientace, doškolování a přeškolování.

Systematické vzdělávání pracovníků, které je efektivní a dobře organizované, je v podstatě neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o institucionální předpoklady.

Samotný cyklus začíná identifikací potřeby pracovníky vzdělávat, pak nastane fáze plánování, proces vzdělávání a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.

Schéma 2.3. Cyklus vzdělávání<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Hroník F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing a.s., 2007, s. 134

Systematické vzdělávání je nezbytně spjato s hodnocením výkonu pracovníků. Jen na základě hodnocení je možno koncipovat vzdělávání a rozvoj.

#### 2.4.1. PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomoci manažerů. Plán osobního rozvoje je zaměřena na kroky, které zaměstnanci navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou tak na sebe zodpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. Vzdělávání bývá charakterizováno jako něco, co se soustřeďuje na přírůstek znalostí nebo na vyšší úroveň dovedností, zatímco rozvoj chápeme jako cestu k jinému stavu či bytí. Podoba plánu osobního rozvoje se liší v teorii i v praxi. Výzkum týkající se plánu osobního rozvoje, který prováděl Tamkin (1995), ukázal, že plány byly nejčastěji zaměřeny na práci (pracovní místo) nebo na rozvoj kariéry, popřípadě na nějakou kombinaci obojího, méně často se kladl důraz na jedince. Tamkin v této souvislosti uvádí, že plány, které se budou dále zaměřovat na rozvoj člověka a na budoucnost, budou pravděpodobně efektivnějším nástrojem flexibility. A budou mít na pracovníky lepší vliv. Plány osobního rozvoje lze vytvářet na základě výsledků získaných z assessment centre či spíše z development centre. Nejčastějším způsobem je zahrnout plánování osobního rozvoje jako rozhodující část procesu řízení pracovního výkonu.<sup>6</sup>

Plán se sestavuje ve třech krocích. První krok zahrnuje **identifikaci a analýzu potřeb rozvoje** zaměstnance, při níž se vychází z hodnocení způsobilosti zaměstnance, nutných školení, které musí zaměstnanec periodicky navštěvovat, potřeb organizace a očekávaným přesunem na jiné pracoviště či jinou pracovní funkci apod.

Druhým krokem je **stanovení cílů rozvoje** zaměstnance, které mají být naplněny. Může se mezi ně řadit zlepšení výkonu zaměstnance, přesun na jinou funkci, změna technologie či postupů, nebo zdokonalení některých dovedností.

Posledním krokem je stanovení **náplně a formy rozvoje zaměstnance**, popřípadě časový plán činností souvisejících s rozvojem zaměstnance. Mezi hlavní formy rozvoje patří vzdělávací kurzy a školení, domácí i zahraniční stáže, účast na konferencích oboru blízkého zaměstnanci, poradenská a konzultační činnost a sebevzdělávání.

---

<sup>6</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing a.s., 2010, 215 s.

Při sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnance je nutné zvážit, zda je zvolená forma rozvoje zaměstnance realizovatelná a hlavně zda má pro zaměstnance význam.

Na následnou kontrolu dodržování plánu rozvoje jednotlivými zaměstnanci by měl dohlížet jejich vedoucí. Ten by měl rovněž provádět úpravu plánu dle potřeb jak zaměstnance, tak organizace, popřípadě vzdělávacích institucí. V případě neplnění plánu rozvoje ze strany zaměstnance, by měl vedoucí učinit patřičná opatření (např. krácení odměny, přeřazení na méně kvalifikovanou práci, rozvázání pracovního poměru). <sup>7</sup>

#### *2.4.2. IDENTIFIKACE MEZERY, ROZVOJOVÝCH POTŘEB A MOŽNOSTÍ*

Existují dva základní vstupy pro identifikaci mezery, rozvojových potřeb a možností. Tím prvním je hodnocení pracovního výkonu a tím druhým pak rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. V podstatě tedy identifikujeme potřeby individuální a potřeby organizace. Tyto potřeby jsou koncipovány do souladu, jejich vyváženost je nezbytně nutná pro přejití do druhé fáze cyklu.

Individuální vzdělávací a rozvojové potřeby můžeme identifikovat z úhlu pohledu subjektu vzdělávání (jeho individuální potřeby a přání), požadavků vyplívajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera) a budoucností, která zahrnuje očekávání plánovaného profesního a kariérového růstu.

---

<sup>7</sup> KATEDRY. “*Plán osobního rozvoje zaměstnance*”. Ing Martin Dudek. [online]. KATEDRY [ 10.4.2012 ] Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

Tab. 2.4. Matice metod hodnocení pracovníků<sup>8</sup>

	<b>Hodnocení vstupů</b>	<b>Hodnocení procesu</b>	<b>Hodnocení výstupů</b>
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assesment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Socioprogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

### Metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb

Metody jsou založeny na sebesouzení, a to především se zaměřením na pracovní chování. Je třeba stanovit přesný popis chování, nikoliv jeho abstrakce do silných a slabých stránek.

Mezi metody určené pro subjektivní identifikaci rozvojových potřeb se řadí:

#### *Autofeedback*

Tato metoda je korektivní a umožňující změnu. Je vhodné ji provádět v půlročním až ročním intervalu. Variant autofeedbacku je celá řada, např. „Průběžná analýza klíčových rozhodnutí“ nám umožní sebesouzení pro záznam cílů a předpokládaných konsekvencí, či srovnávat záznamy vlastní se záznamy jiné osoby (nadřízeného).

#### *Development Centre*

Jedná se o moderní metodu analýzy rozvojových potřeb pro konkrétní skupinu či vybrané zaměstnance. Cílem je stanovit úroveň znalostí, dovedností a schopností. Tato metoda zároveň postihuje základní charakteristiky osobnosti, které jsou důležité pro úspěšné plnění zadaných pracovních úkolů a navrhuje další postup při rozvoji skupiny(pracovníka. Hlavními nástroji Development Centre jsou např. psychodiagnostika, individuální, dialogové a skupinové aktivity, modelové situace, případové studie atd.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Hroník F., *Hodnocení pracovníků*, Grada Publishing a.s., 2006, s.165

<sup>9</sup> GRADUA. *Poradenství, development-centre*. [online].GRADUA[10.3.2012]. Dostupné z: [www.gradua.cz/nase-sluzby/poradenství/development-centre.html](http://www.gradua.cz/nase-sluzby/poradenství/development-centre.html)



### *Rozvojový plán*

Integruje v sobě tři různé úhly pohledu. Mezi tyto pohledy patří vlastní představa, představa nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky, a plán, který odráží budoucí potřebu znalostí a dovedností.

### *360° zpětná vazba*

Je ideálním doplňkovým nástrojem pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Je to metoda založená na poskytnuté zpětné vazbě zaměstnanci větším počtem respondentů. Zpětnou vazbu poskytují jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu. Mohou to být podřízení, kolegové, nadřízení, ale také např. klienti. Mimo tyto respondenty, hodnotí i samotný subjekt sám sebe.<sup>10</sup>

### **Metody objektivní identifikace mezery a potřeb organizace**

Pro identifikaci mezery a potřeb organizace je podstatné zodpovědět si dvě základní otázky. První otázka zahrnuje, jak si naše organizace stojí, kam směřujeme (strategie) a druhá otázka obsahuje personální zdroje, které máme k dispozici pro splnění obchodní strategie.

### *Benchmarking*

Je základní metodou pro identifikaci mezery a potřeb organizace. Jeho podstata spočívá ve srovnání výsledů organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Také můžeme provádět srovnání s jinými firmami. Zde se však objevuje problém s dostupností dat, kde platí známý paradox – čím více jsou čísla přesnější, tím méně informací poskytují. Tzv. Intrafiremní srovnání je založeno na srovnání jednotlivých částí firmy, kdy různými postupy můžeme zjišťovat rozdíly, na jejichž základě poté definujeme mezeru.

### *Development Centre*

Tato metoda slouží nejen k identifikaci individuálních potřeb, ale také k posouzení potřeb organizace. Pomocí Development Centre dotváříme kompetenční profil definovaných skupin organizačních celků, na jeho základě posléze vytváříme program pro všechny rozvojové podskupiny. Takovýto profil lze vytvořit i pomocí metody 360° zpětné vazby.

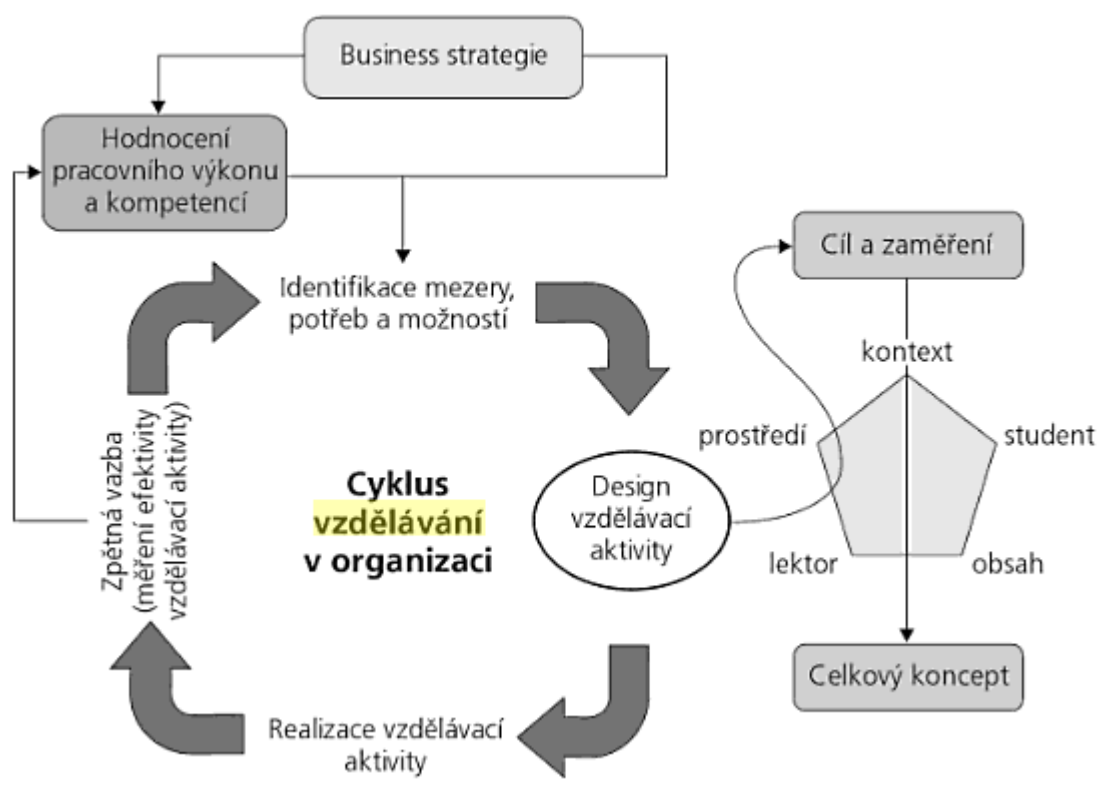
---

<sup>10</sup> 360 ZPĚTNÁ VAZBA. *Definice metody hodnocení*. [online]. 360 ZPĚTNÁ VAZBA[ 8.3.2012 ]. Dostupné z: [www.360zpetnavazba.cz](http://www.360zpetnavazba.cz)

### 2.4.3. DESIGNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Je to další přirozený krok, který následuje po identifikaci mezery a potřeb. Jeho podstatou je sdružit různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů.

Schéma 2.5. Design v Cyklu vzdělávání<sup>11</sup>



Design vzdělávací aktivity je bezprostředně spjat s identifikací, jelikož nejdříve potřebujeme vycházet z cíle a zaměření vzdělávací aktivity. Design zohledňuje pět elementů (kontext, student, obsah, lektor, prostředí). Po popisu těchto elementů vytváříme celkový koncept, který poté rozpracováváme do konkrétního programu.

<sup>11</sup> Hroník F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing a.s., 2007, s. 143

### Formulace cílů a zaměření

Na základě námi získaných informací je třeba definovat cíle, jejichž dosažení nám odstraní mezeru a zaměří rozvoj žádoucím směrem. Při definování cíle je třeba rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Cíl, který lze snadno ohraničit, definovat, je možné vtěsnat do programů „mimo chod“. U cíle u nějž je řada návazností a obtížněji lze rozlišit účel a prostředek budeme volit programy „za chodu“ či kombinaci.

Je důležité si ujasnit, nakolik bude program zaměřen na to, aby proběhl „za chodu“ či „mimo chod“. Také je potřeba si stanovit, nakolik je řešení naléhavé, či zda je možné postupovat koncepčněji (reaktivním či proaktivním přístupem) a zda máme k dispozici standardní nástroje, či je zapotřebí zakázkového řešení.

Tab. Možná zaměření programu<sup>12</sup>

Východisko designu			Možné podoby
za chodu	reaktivní	Standardní řešení	Průběžné sledování odchylek a jejich náprava. Například supervize při poradě, prodeji apod.
Za chodu	Proaktivní	Standardní řešení	Supervize zaměřená na přípravu a změnu, standardizované podoby best practices
Za chodu	Reaktivní	Zakázkové řešení	Hledání možnosti zlepšení za chodu organizační jednotky nebo jednotlivce, metody, jak dělat věci jinak s rychlým efektem
Za chodu	Proaktivní	Zakázkové řešení	Různé formy zpětné vazby od lidí, kteří přicházejí odjinud – například takto může být designovaná rotace (job station)
Mimo chod	Reaktivní	Standardní řešení	Odstranění mezery a nedostatku, které brání dosáhnout výkonnosti

<sup>12</sup> Hroník F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Grada Publishing a.s., 2007, s. 144

#### 2.4.4. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

##### Metody používané na pracovišti

- a) **Instruktaž při výkonu práce** je určena pro všechny nastupující pracovníky. Týká se především organizace práce na pracovišti, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožárních pravidel. Může být prováděna individuálně nebo ve skupinách. Ve většině případů bývá součástí adaptačního procesu.<sup>13</sup> Tato metoda s sebou přináší rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Bohužel tuto metodu však použít spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení.
- b) **Coaching** je trvalý profesionální vztah, který podporuje lidi vytvářet mimořádné výsledky v jejich kariérách, podnikání nebo organizacích. Procesem koučinku se zaměstnanci prohlubují schopnosti učení se, zefektivňují svůj výkon a zlepšují kvalitu svého života. Koučink urychluje jeho pokrok zaměřením jeho pozornosti na dané téma a uvědoměním si jeho možnosti volby. Pozornost je zaměřena na analýzu zaměstnancova současného stavu, kam se snaží dostat a kde chce být v budoucnosti.<sup>14</sup> Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje komunikace mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Do nevýhod této metody se jednoznačně řadí fakt, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.
- c) **Mentoring** je pozitivní mentorování, kdy kompetentní a zkušená osoba poskytuje profesní i studijní a osobnostní podporu, poradenství, vedení, patronát, předávání vědomostí a dovedností osobě služebně mladší s cílem usnadnit ji komplexní edukativní, osobnostní a profesní rozvoj.<sup>15</sup> Tato metoda vnáší do procesu prvek

---

<sup>13</sup> ANDROMEDIA. *Andragogický slovník, výklad metody: „Instruktaž při výkonu práce“*. [online]. ANDROMEDIA [ 18.2.2012 ]. Dostupné z: [www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaž-pri-vykonu-prace](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaž-pri-vykonu-prace)

<sup>14</sup> TÝMOVÝ KOUČINK. *Etický kodex kouče*. [online]. TÝMOVÝ KOUČINK [ 1.4.2012 ]. Dostupné z [www.tymovykoucink.cz/cz/eticky-kodex-kouce.html](http://www.tymovykoucink.cz/cz/eticky-kodex-kouce.html)

<sup>15</sup> SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Výklad termínu „Mentoring“*. [online]. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV [ 30.1. 2012 ]. Dostupné z:

pracovníkovi iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

- d) **Counselling** je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se v podstatě o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Do výhod konzultování se řadí fakt, že pracovník vnáší do vztahu svoji aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům ve své práci i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení k daným problémům a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Do nevýhod pak spadá větší časová náročnost, díky níž někteří vedoucí nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.
- e) **Asistování** je tradiční a poměrně často využívaná metoda formování pracovních schopností zaměstnanců. Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenějšímu zaměstnanci jako pomocník, tomu pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Významným pozitivem této metody je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Na druhé straně však stojí riziko, že vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak.
- f) **Pověření úkolem** je to v podstatě rozvinutí předcházející metody, popř. její závěrečnou fázi. Vzdělávaný pracovník je, jak už z názvu vyplívá, pověřen určitým úkolem, při kterém má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je po celou dobu sledována. Tato metoda je využívána spíše u formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. Do výhod této metody se řadí podpora tvůrčích schopností pracovníka, kdy si pracovník může vyzkoušet své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti. Na druhé straně se však pracovník může dopustit chyb či daný úkol

nesplnit, protože neustále sledování a usměrňování jednotlivých kroků není vždy možné. Takovýto neúspěch pak může ohrožit důvěru nadřízených v jeho schopnosti či narušit jeho vlastní sebedůvěru.

- g) **Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda je využívána především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. Mezi výhody této metody jednoznačně patří fakt, že pracovník rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji jednotlivé pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se jeho flexibilita, pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Pracovník však nemusí na každém pracovišti uspět, což se může podepsat na jeho zdravém sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.
- h) **Pracovní porady** i tato činnost se řadí mezi vhodné metody formování pracovních schopností. Účastníci se během nich seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i organizace jako celku, či jiné oblasti zájmu. Získávají tak komplexnější náhled. Mezi zásadní pozitiva pracovních porad se řadí výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšující nejen jejich informovanost, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy.

### **Metody používané mimo pracoviště**

- a) **Přednáška** bývá zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Je v podstatě nenáročná na vybavení a informace bývají přenášeny rychle, druhou stranou mince je však jednostranný tok informací, který vede k nežádoucí pasivitě posluchačů.
- b) **Přednáška spojená s diskusí** někdy také zvané jako seminář překonává nevýhody přednášky. Během diskuse se objevují nápady na řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Akce je náročná na organizační přípravu a musí být vhodným způsobem moderována.

- c) **Demonstrování** je forma praktického a názorného vyučování, kdy jsou zprostředkovávány znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích či v podnicích vyrábějících tato zařízení atd. Tato metoda vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání daných znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti než na znalosti. Do výhod se tedy jednoznačně řadí zkoušení si účastníky své dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod.
- d) **Případová studie** je rozšířenou velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Používá se spíše pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná či smyšlená vylicení nějakého organizačního problému. Účastníci vzdělávání je studují a snaží se diagnostikovat danou situaci a následně navrhnout řešení vzniklého problému. Pokud jsou tyto případové studie dobře připravené, pomáhají pracovníkům rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud je při studii čerpáno z faktické situace, která nastala v minulosti, je možno konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.
- e) **Workshop** je určitou variantou případových studií. Praktické problémy se při workshopu řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Poskytuje tak účastníkům dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je to vhodný nástroj výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů či vytváření systémů.
- f) **Brainstorming** je taktéž variantou případových studií. Skupina, jež se brainstormingu účastní, je vázaná, aby každý z nich navrhl způsob řešení daného problému. Po předložení takového návrhu je uspořádána diskuse a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů. Tato metoda je mimo jiné velmi účinná z důvodu, že přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů a podporuje tak kreativní myšlení.
- g) **Stimulace** je metodou ještě více zaměřenou na praxi a aktivní účast školených. Účastníci školení dostanou velmi podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili několik rozhodnutí. Většinou se jedná o běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu takového vzdělávání je pravidlem, že se přechází od jednodušších problémů k problémům složitějším. Tato metoda je však velmi náročná na přípravu.

- h) **Hraní rolí** je metoda vyloženě orientovaná na rozvoj praktických zkušeností účastníků, od nichž je vyžadována značná samostatnost a aktivita, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Pracovníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Je pak na školiteli, zda scénář poskytne širší či užší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Metoda je používána spíše u vedoucích pracovníků, je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností.
- i) **Assessment centre** jinak také pod českým názvem diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastníci programu plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Problémy a úkoly bývají velmi často generovány počítačem, lze měnit jak frekvenci, tak úroveň stresu. Počítač dále i vyhodnocuje řešení problémů a účinná rozhodnutí, popř. již existují optimální, předem vybraná řešení. Školený pak může snadno konfrontovat svá rozhodnutí a řešení s optimálními, čímž se ve své podstatě učí. Assessment centre dovádí k jisté dokonalosti metody případových studií, simulace a hraní rolí. Pracovník si při této metodě osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem atd.
- j) **„Outdoor training“** je metoda, kterou lze do češtiny volně přeložit jako „učení se hrou“. Tato metoda je v poslední době čím dál tím více vyžívaná pro vzdělávání manažerů. Jedná se skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony. Při těchto hrách se manažeři učí dovednostem, jakými jsou např. hledání optimálního řešení, umění koordinovat danou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat buďto ve volné přírodě, v tělocvičně či v poněkud upravené učebně. Postup metody spočívá v zadávání úkolu, majícího podobu nějaké hry či podobné aktivity. Úkol účastníci řeší zpravidla kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění daného úkolu probíhá diskuse o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřebné a jak se uplatnili popřípadě, co by se dalo vylepšit.
- k) **Vzdělávání pomocí počítačů** je metoda, jejíž využití s postupem času nenávratně roste. Počítače umožní v rámci školení simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují proces průběžně



hodnotit, díky osvojování si znalostí a dovedností. S rostoucí oblibou této formy učení roste ruku v ruce i množství vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Tuto metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze tedy přizpůsobit individuálním potřebám vzdělávaného a umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor.

### **Metody používané mimo i na pracovišti**

Jednou z v poslední době velmi užívaných metod, které lze použít jak na pracovišti, tak mimo pracoviště je **metoda e-learningu**. Jedná se o formu vzdělávání využívající multimediální prvky – prezentace a texty s odkazy, animované sekvence, video snímky, sdílené pracovní plochy, komunikaci s lektorem a spolužáky, testy, elektronické modely procesů, atd. Součástí e-learningu je teoretické studium problematiky a empirický výzkum, jehož cílem je poznat reálný stav e-learningu (např. nevhodnost či vhodnost určitého technologického řešení, popřípadě pohled studentů či vyučujících na využití moderních technologií ve výuce či při učení), přičemž na výzkumu by se měli podílet jak studenti, tak samotní lektori. E-learning dále nabízí možnosti, jak zpřístupnit učení v jeho různých podobách také různě znevýhodněným skupinám lidí. Mnozí studenti mají specifické nároky a mohou pak studovat právě díky tzv. asistivním technologiím, které jsou vytvořeny a aplikovány, aby pomohly vyřešit problémy, s nimiž se potýkají lidé se specifickými nároky.<sup>16</sup> Technologiemi podporované samostudium formou metody e-learningu oblast formálního vzdělávání pozitivně pozměňuje v mnoha oblastech. Mezi ty základní se řadí fakt, že si podmaňuje vzdálenost a umožní tak lidem těžit ze znalostí z různých regionů, které byly dříve dostupné jen na vybraných pracovištích. Mimo podmanění si vzdálenosti ještě napomáhá snižovat náklady na vzdělávací program na jednoho účastníka. Do takto ušetřených nákladů můžeme zahrnout např. cestovné, stravné, náklady na ubytování, náklady na školící zařízení apod. Díky sofistikovanosti e-learningových produktů, které „znají“ potřeby svého uživatele a jsou

---

<sup>16</sup> WIKIPEDIA. Výklad termínu: „E-learning“. [online]. WIKIPEDIA [ 1.2.2012 ]. Dostupné z: [Cs.wikipedia.org/wiki/E-learning](http://Cs.wikipedia.org/wiki/E-learning)

například vybírány hlavní myšlenky, určené pro publikaci, nemusí se dotýčný sám „prokousávat“ nebo procházet materiály, které již zná a šetří tak svůj čas. Tato forma samostudia zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů a zprostředkovává neopakovatelné diskuse, které oslovují množství cílových skupin najednou.

#### 2.4.5. VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ A ÚČINNOSTI VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Vzdělávání a úroveň kvalifikace, jakožto kvalitativní charakteristiky lze obtížně kvantifikovaně stanovit a úroveň, či velikost změny lze zjistit jen nepřímo.

Jako první se nabízí porovnání výsledků testů před a po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob je ovšem náročný na sestavení testu, jež by pokrýval veškeré potřebné dovednosti a znalosti. Opomenout ani nesmíme sklony k pozitivnímu hodnocení následného testu, kdy ve většině případů nebereme v potaz působení náhody, či jiných vlivů.

Dále se nabízí monitorování vzdělávacího procesu a programu. Jedná se v podstatě o hodnocení vzdělavatelů, které je dosti subjektivní. Odborníci mají sklony k pozitivnímu hodnocení metod a postupů, které samy upřednostňují. Stejně tak subjektivní může být i hodnocení ze strany účastníků vzdělávání. Soudobá praxe ukazuje, že nejpozitivněji bývají hodnoceny metody, jež nevyžadují od účastníků žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

Hodnotit vzdělávání můžeme také pomocí ekonomických ukazatelů, jako jsou např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků, pokles nákladů aj.

U všech těchto metod hodnocení vzdělávání se nabízí otázky, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu či s určitým odstupem. Rozsah takového odstupu není rovněž snadné stanovit. Proces hodnocení je nejčastěji rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, které se zaměřuje na následující otázky:

- Zkoumá se, zda byly použity adekvátní metody, technické vybavení, časový plán i obsahová stránka
- Dále se zkoumá odezva, postoje a názory účastníků
- Předmětem zkoumání je i míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností

- Do jaké míry je vzdělání uplatňováno v praxi

Při zesumírování výše uvedených faktů by hodnotitel neměl dojít k poznání, že na vyhodnocování vzdělávacího programu by měl rezignovat, jen by si měl neustále uvědomovat hranice možností takového vyhodnocování a jeho relativitu.

Jedna z metod hodnocení účinnosti vzdělávání se nazývá **Kirkpatrickův model**. Dle tohoto pětiúrovňový modelu vytvořeného Donaldem Kirkpatrickem (1994), má hodnocení vždy začínat na první úrovni a následně postupně stoupat do úrovně dvě, tři a čtyři. Informace z každé předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení vyšší úrovně.

Obr. 2.6. Kirkpatrickův model



První úroveň má název **reakce**. Na této úrovni je zjišťováno, jak účastníci na vzdělávací program reaguji. Pokouší se získat informace, zda se školeným akce líbila, zda je relevantní pro jejich práci apod. Účastníci hodnotí jednotlivé elementy programu většinou na škále (nejčastěji pěti – až desetistupňové) a někdy také zodpovězením několika otevřených otázek. Občas používají lektori pro hodnocení i jiné metody, např. tzv. cílově zaměřené diskusní skupiny, aby získali od účastníků konkrétní komentáře a podněty pro zlepšení. Tato forma hodnocení má v systematickém procesu vzdělávání a rozvoje své místo, protože zjišťuje, zda program vzdělávání a rozvoje nebyl zcela nerelevantní nebo chybně provedený. Významným nedostatkem této formy hodnocení je ale fakt, že neposkytuje dostatek informací k posouzení,

zda daný program přinesl skutečný užitek organizaci. Dle Kirpatricka má být každý program evaluován alespoň na této úrovni, jako opatření pro zlepšení kvality vzdělávacího programu.

Další úroveň s názvem **učení** se snaží zhodnotit míru pokroku studentů v oblasti dovedností, znalostí a postojů. Lektori uskutečňují toto hodnocení většinou prostřednictvím testů či kvízů, které jsou zakomponovány do programu vzdělávání a rozvoje. Pro hodnocení jeho úspěchu je pro ně důležitá schopnost demonstrovat, že se účastníci naučili věci, které jsou významné pro jejich práci. Předpokladem pro správné provedení hodnocení na této úrovni je dohoda s liniovými manažery, jaké jsou klíčové znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace. Úkolem programu vzdělávání je zajistit přenos těchto znalostí a dovedností od lektorů k účastníkům (např. při výcviku prodejních dovedností účastníci musejí být schopni popsat fáze prodejního cyklu apod.). Měření na této úrovni je oproti úrovni předešlé značně pracné. Je-li to možné, podrobují se účastníci školení testování či hodnocení před zahájením vzdělávacího programu a po jeho ukončení, aby mohl být stanoven rozsah naučeného.

Třetí úroveň – **přenos**, zachycuje posun v chování studenta v průběhu realizace vzdělávacího programu. Snažíme se zjistit, zda budou nově získané dovednosti, znalosti nebo postoje využívány v každodenním životě frekventanta. Došlo k očekávané změně chování ( znalostí, dovedností a přístupů) jako výsledku učení uskutečněného prostřednictvím programu? Díky zabudování požadovaných znalostí, dovedností a chování do programu je možné zkoumat, do jaké míry jsou demonstrovány v prostředí pracovního místa. Zkoumání ale vyžaduje více než jednoduchý dotazník. Často obsahuje individuální strukturované rozhovory s účastníky programu, jejich kolegy a manažery nebo formou cílově zaměřených diskusních skupin. Další používanou metodou je pozorování na pracovišti. V ideálním případě by mělo být stanoveno, které metody hodnocení budou použity, již v průběhu analýzy potřeb vzdělávání a rozvoje. I takovéto měření je náročné v rámci složitosti, jelikož je často obtížné předvídat, jaká změna v chování nastane. Důležité je zvážení podmínek, v nichž hodnocení probíhá, jak často hodnotíme a jak hodnotíme.

Čtvrtá úroveň zvaná **výsledky** měří úspěšnost vzdělávacího programu. Na této úrovni často uvažujeme v termínech, kterým rozumějí manažeři a vedení (zvýšení produkce, zdokonalení kvality, snížení nákladů, snížení frekvence problémů, zvýšení prodeje, nárůst zisku, návratnost investic apod.). S podnikatelského a organizačního hlediska jde o samotný smysl realizace vzdělávacího programu. Tato úroveň hodnocení poskytuje nejužitečnější informace

pro lektory i pro samotnou organizaci. Kvantifikace hodnoty těchto podnikatelských výsledků a jejich porovnání s náklady na program vzdělávání a rozvoje umožní vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání a rozvoje pro organizaci. Současně je však potřeba posoudit a oddělit vliv ostatních faktorů. Čtvrtá úroveň je však těžko uchopitelná. Finanční přínos vzdělávání je obtížné změřit a velmi náročné je i okamžitě sledovat vztah mezi těmito přínosy a vzděláváním.

Poslední doplněnou úrovní je úroveň **Intervence**, což je identifikace rozdílu mezi současným a žádoucím výkonem. Tedy zjištění, zda je vzdělávání tím správným řešením.

Kirkpatrickův model je široce využíván jak lektory, tak specialisty na vzdělávání a rozvoj v organizaci, i když ne všechny organizace využívají všechny úrovně hodnocení pro každý program vzdělávání a rozvoje. Téměř všechny organizace uskutečňují hodnocení na úrovních 1 a 2 ve většině svých programů vzdělávání a rozvoje. Mnoho z nich provádí hodnocení na úrovních 3 a 4 pro některé ze svých důležitých programů. Právě posun k úrovním 3 a 4 znamená důležitý přechod v posuzování přínosu investic do vzdělávání a rozvoje a představuje vítězství nad hojně používanou dotazníkovou úrovní 1, která odhaluje pouze to, zda se účastníkům vzdělávání líbilo, ale neposuzuje vůbec jeho efektivitu jako takovou. Je však zřejmé, že se hodnocení na úrovni 3 a 4 nevyplatí pro všechny programy, díky své časové i administrativní náročnosti. Je tedy vhodné zvláště pro klíčové programy, které jsou drahé a mají pro organizaci a vrcholové vedení zásadní význam.<sup>17</sup>

Mezi metody *dlouhodobé evaluace* se řadí:

- Zasílání dotazníků po skončení vzdělávacího programu
- Nabídka pokračujících, strukturovaných kursů v pevných časových periodách
- Provádění hodnocení následujících potřeb
- Kontrolní testování dosažených vzdělávacích cílů na straně účastníků
- Rozhovory s absolventy školení a jejich manažery nebo skupinami uživatelů jejich služeb<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing, a.s., 2010. S. 200

<sup>18</sup> PEDAGOGICKÝ WEB STOLZOVÁ: „Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení“ [online].

PEDAGOGICKÝ WEB STOLZOVÁ [ 1.4.2012 ] Dostupné z: [www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cilsoclanek](http://www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cilsoclanek)

## 2. 5. POUŽITÁ METODIKA

Po prostudování teoretických poznatků v oblasti vzdělávání, bude provedeno dotazníkové šetření na vybraném úřadě. Nejprve budou dotazováni vedoucí pracovníci krajských pracovišť a pracovníci personálního oddělení. Pracoviště v Ostravě bylo vybráno jako reprezentativní vzorek pro zjištění informací od řadových zaměstnanců. Informace z dotazníkového šetření budou doplněny o informace z internetového portálu daného úřadu a o poznatky zjištěné během konzultací s personální pracovníci. Výsledky z dotazníků budou rozčleněny a zsumírovány prostou čárkovací metodou a pro lepší přehlednost zpracovány do grafů, ve většině případů v procentuálním vyjádření.

Charakteristickým rysem dotazníků je, že nedochází k přímému styku s dotazovaným a je zachována jeho anonymita. Nedochází tak k možnému zkreslení odpovědí.

Aby se zvýšila ochota respondentů dotazník vyplnit a zaslat nazpět, byli předem prostřednictvím e-mailu kontaktováni a až poté obdrželi dotazník v elektronické podobě.

Metoda dotazníků byla zvolena díky výčtu jeho výhod, mezi něž patří:

- Dostatek času na promyšlení odpovědi respondenta
- Dodržení anonymity
- Ekonomické hledisko
- Malá náročnost na přípravu
- Získání velkého množství informací v krátkém časovém horizontu

### **Charakteristika a cíl sociologického průzkumu**

Průzkum bývá charakterizován jako důsledný, exaktní (je potřeba znát jevy a problémy v úplnosti, jaké ve skutečnosti jsou), objektivnost a systematicčnost.<sup>19</sup> V tomto průzkumu jsem se zaměřila na jeden mnou zvolený úřad.

---

<sup>19</sup> MALÁTEK, V.; POLONSKÝ, D. Metody sociologického výzkumu. 1. Vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1998. 92 s. ISBN 80-7248-015-4.

Vedoucí zaměstnance a personální pracovníky Českého statistického úřadu jsem kontaktovala formou dotazníků, kde byly otázky formulovány srozumitelně a jednoznačně formou uzavřených otázek. Samotná distribuce i sběr dotazníků probíhaly pomocí elektronické pošty.

**Cílem** výzkumu praktické části této práce je zjistit, jakým způsobem je na daném úřadě zabezpečeno vzdělávání pracovníků, porovnání zjištěných výsledků s nabytými informacemi o efektivním způsobu vzdělávání a rozvoji pracovníků a popřípadě navržení možného opatření ke zkvalitnění vzdělávání úředníků.

### 3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD

#### **Základní informace o ČSÚ**

ČSÚ je ústředním orgánem státní správy České republiky. Zřízen byl 8. Ledna 1969 zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy.<sup>20</sup>

Posláním ČSÚ je shromažďovat, zpracovávat a šířit statistické údaje. Tyto údaje lze rozčlenit do několika základních oblastí:

#### **Souborné informace**

Do této kategorie spadají ročenky, analýzy, konjunkturální průzkumy (informace o očekávaných tendencích ve vývoji podnikové ekonomiky v nejbližší budoucnosti), informace o regionech, městech a obcích, souborné publikace a případové studie (bývají zaměřeny na aktuální téma, ale i na témata teoretického či metodického charakteru)

#### **Životní prostředí a zemědělství**

Sekce obsahující informace z oblasti zemědělství a životního prostředí, zpracované do časových řad, kartogramů a map, publikací, veřejných databází, či analýz. Do této oblasti spadá mimo jiné i lesnictví.

#### **Práce a sociální statistiky**

Jde o kategorii zaměřenou na informace o životní úrovni obyvatelstva, práce a mzdy (zaměstnanost, nezaměstnanost, průměrné mzdy), sociální zabezpečení (počet vyplácených důchodů a jejich průměrná výše) a v poslední řadě i školství, kultura a zdravotnictví.

#### **Obyvatelstvo**

Zahrnuje údaje demografického charakteru (počet obyvatel, sňatkovost, porodnost, úmrtnost, plodnost, rozvodovost aj.) a informace získané prostřednictvím Sčítání lidu, domů a bytů, které je prováděno každých deset let.

---

<sup>20</sup> ČSÚ „O ČSÚ“ [online]. ČSÚ [ 8.3.2012 ] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o\\_csu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o_csu)



## **Makroekonomika**

Oblast zahrnující národní účty (např. HDP), finanční hospodaření (základní finanční ukazatelé podniku), vývoz a dovoz zboží či služeb, výdaje na tvorbu hrubého kapitálu, průměrné reálné mzdy, obecná míra nezaměstnanosti, investice atd.

## **Zahraniční obchod**

Tato sekce zahrnuje informace týkající se dovozu a vývozu, které jsou zpracovány do animovaných grafů, časových řad, databází zahraničního obchodu, tabulek a publikací.

## **Ceny**

Ceny výrobců v odvětví průmyslu, stavebnictví, zemědělství a tržní výrobci. Spotřebitelské ceny (inflace) a ceny zahraničního obchodu (index cen dovozu a vývozu)

## **Průmysl a stavebnictví**

Zahrnuje i Energetiku (spotřeba paliv a energie, výroba elektřiny, dovoz ropy aj.). V oblasti stavebnictví pak informace týkající se bytové výstavby, stavebního povolení atd.

## **Služby**

V oblasti služeb získává ČSÚ informace týkající se tržních služeb, obchodu, ubytování a stravování, cestovního ruchu, dopravy a spojů, finančního zprostředkování, netržních služeb a informace týkající se vědy a výzkumu.

## **Volby**

Do působnosti ČSÚ se řadí i volební statistika, kdy je úřad jediným zpracovatelem všech voleb a referend konaných na území ČR.

Úřad věnuje nemalou pozornost metodice sběru a přípravy statistických dat, tak aby byla v souladu se standardy EU. V rámci jednotné metodiky vydává mimo jiné statistické klasifikace a číselníky. Další velmi důležitou činností úřadu jsou registry, zejména Registr ekonomických subjektů a Registr sčítacích obvodů.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> ČSÚ „Od historie po současnost“ [online]. ČSÚ [ 8.4.2012 ] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika:\\_od\\_historie\\_po\\_soucasnost/file/historie\\_csu.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika:_od_historie_po_soucasnost/file/historie_csu.pdf)

## 4. ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

### 4.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ČSÚ

V řízení lidských zdrojů byla nutná změna směřující k dosažení maximálně „štíhlého a úsporného“ úřadu. Proto většina kroků v roce 2011 v této oblasti vedla k nastavení podmínek pro snížení osobních výdajů v příštím roce. Neméně důležitým úkolem byla pak personální příprava k zajištění klíčové akce Sčítání lidu, domů a bytů 2011. Pro rok 2010 byl Českému statistickému úřadu stanoven Ministerstvem financí ČR limit zaměstnanců ve výši 1500 a dalších 308 osob pro přípravu Sčítání lidu, domů a bytů 2011. Skutečný roční průměrný přepočtený počet činil 1723 zaměstnanců celkem, z toho 293 zaměstnanců SLDB. V průběhu roku 2010 byl ukončen pracovní poměr celkem se 187 zaměstnanci, včetně těch zaměstnanců, se kterými byl ukončen pracovní poměr z důvodu organizačních změn. Míra fluktuace tak činila 10,7% a oproti předchozímu roku vzrostla o 2,3 procentního bodu.

Nově přijatá organizační struktura úřadu vytvořila vhodný rámec jak pro hlavní statistickou, tak i pro další odborné a obslužné činnosti úřadu. V porovnání s organizačním uspořádáním v minulých letech, je současná organizace přínosná nejen ve snížení počtu řídicích úrovní, ale zejména ve zjednodušení řídicích procesů a ve zvýšení významů pracovních týmů a komisí pro plnění cílů ČSÚ. V rámci úsporných vládních opatření úřad přistoupil v roce 2010 k redukci počtu zaměstnanců. K 31. 12. 2010 bylo zrušeno 90 pracovních míst.

Zajišťování vysoké odbornosti zaměstnanců je pro ČSÚ integrální součástí řízení lidských zdrojů. Rozvoj odborných znalostí přispívá k podpoře vědomostního potenciálu odborníků úřadu a ke zvyšování jejich odborné i osobnostní kompetentnosti.

Tab.4.1. „Zaměstnanci 2008 - 2010

	2008	2009	2010
<b>Počet zaměstnanců</b>	1627	1638	1756
<b>Z toho SLDB</b>	35	151	357
<b>Podíl žen v %</b>	76,5	76,3	77,4
<b>Podíl VŠ v %</b>	43,1	43,9	44,2
<b>Průměrný věk</b>	47,2	47,1	46,8
<b>Věková skupina</b>			
<b>0 30 let</b>	162	153	190
<b>31-40 let</b>	280	300	333
<b>41-50 let</b>	438	444	469
<b>51-60 let</b>	612	599	588
<b>61 a více let</b>	135	142	176

Vzdělávání probíhalo na základě výsledků hodnotících rozhovorů a požadavků managementu, které byly zpracovány do Katalogu kurzů pro rok 2010. Vzdělávací kurzy byly lektorovány jak zaměstnanci ČSÚ, tak i externími lektory a byly realizovány dle potřeby i v regionálních pracovištích ČSÚ.

Tab. č.4.2. „Odborné vzdělávání zaměstnanců v roce 2010“

<b>Odborné vzdělávání zaměstnanců v roce 2010</b>	
Krátkodobé odborné kurzy (kratší než 5 dnů, vč. Konferencí)	3258
Dlouhodobé kurzy	13
Jazykové kurzy	285
Celkem	3556

ČSÚ uskutečnilo v roce 2010 ve svých prostorách celkem 163 krátkodobých kurzů. Mimo to byli zaměstnanci vysíláni na speciální odborné kurzy či konference mimo úřad. V rámci programu ESTP (European Statistical Training Programme) absolvovalo 18 zaměstnanců odborné kurzy v národních statistických úřadech EU či v Eurostatu. ČSÚ se mimo jiné stalo organizačním garantem mezinárodního workshopu v Kutné Hoře pro 28 účastníků z národních statistických úřadů EU.

Pod záštitou předsedkyně ČSÚ byl zrealizován odborný seminář „Statistika pro život“, kterým se ČSÚ zapojil do oslav prvního světového dne statistik vyhlášeného Statistickou komisí OSN. Mezi přednášejícími byli zástupci ČSÚ, resortů a VŠE. Z 62 účastníků semináře bylo 25 externích. Celkové náklady na vzdělávání v roce 2010 dosáhly 4 099 tis. Kč, což je

snížení oproti minulému roku o 43%. Na takto rapidním snížení nákladů se pozitivně projevilo zvýšení počtu kurzů lektorovaných odbornými zaměstnanci ČSÚ. Průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance v roce 2010 činily 2 379 Kč a každý zaměstnanec se v průměru zúčastnil cca 2 vzdělávacích akcí.<sup>22</sup>

#### *4.1.2. PLÁN KURZŮ NA ČSÚ NA ROK 2011*

Plán kurzů je na ČSÚ aktualizován každý rok. Je to komplexní soubor plánovaných kurzů na budoucí rok, na které mohou vedoucí pracovníci své zaměstnance přihlásit. Plán obsahuje sedm kategorií, které jsou dále členěny na další kurzy. Výsledný obsah plánu má poté následující podobu:

- Odborné kurzy z oblasti statistiky
  - o Statistické semináře
  - o Specializované statistické studium pro absolventy vysokých škol
  - o Využití daňových přiznání pro statistická šetření
  - o Soustava regionů ČSÚ
  - o Využití speciálních programů aj.
- Specializovaná školení pro terénní zaměstnance
  - o Statistické minimum pro tazatele
  - o Instruktáž pro školení
  - o Základní metodické školení
  - o Ovládání mobilní VT a práce s elektronickým dotazníkem aj.
- Manažerské a psychologické kurzy
  - o Poznávání a řešení problémů
  - o Řízení lidských zdrojů – personální řízení
  - o Pozitivní a asertivní komunikace, umění zvládat konflikty
  - o Stres, obrana proti stresu a vyhoření
- Kurzy z oblasti výpočetní techniky
  - o Vybrané kapitoly MS Word
  - o MS Access
  - o Programování ve VBA
  - o Adobe Acrobat

---

<sup>22</sup> ČSÚ „Výroční zpráva za rok 2010“ [online]. ČSÚ [ 8.3.2012 ] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní\\_zpráva\\_za\\_rok\\_2010/file/53697679.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní_zpráva_za_rok_2010/file/53697679.pdf)

- Spisová služba a datové schránky
- Základy SQL
- Prezentace v Power Point aj.
- E-learning a elektronické kurzy
  - Elektronické kurzy MS Office 2003
  - BOZP a PO
- Jazykové kurzy
  - Angličtina B1
  - Angličtina B2
  - Angličtina C1
  - Francouzština B1
- Ostatní odborné kurzy
  - Vybrané otázky účetnictví
  - Základní otázky sociálního zabezpečení
  - Nástupní školení pro nové zaměstnance

Na konci samotného Plánu je přiřazena i přihláška na vzdělávací akci (viz. příloha), kterou vyplní nadřízený pracovník. Docházka na vzdělávací akci je sledována, a pokud pracovník zamešká nad 75% účasti na kurzu a nebude mít absenci podloženou lékařskou zprávou, je povinen zaplatit motivační příspěvek ve výši 1000 Kč, což je cca 1/3 nákladů na 1 zaměstnance za rok.

Součástí plánu je rovněž i „Harmonogram kurzů pro I. Pololetí“ (viz. příloha) daného roku, kde je uveden termín, místo konání, lektor a samotný cíl kurzu.

## 4.2. VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj zaměstnanců v souladu s potřebami daného úřadu je realizován pomocí interního informačního systému vzdělávání, ale stále více dochází k rozvoji v důsledku individuální iniciativy samotného zaměstnance. Z výše uvedených faktů vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupu vyhodnocování.

Zaměstnavatel má zákonem uloženo pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.<sup>23</sup>

V zákoně o úřednících, který byl schválen 3. 12. 2012 je nově zahrnuto vstupní i průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je založen na vzájemně provázaných principech, které lze stručně charakterizovat takto:<sup>24</sup>

- Vzdělávání úředníků je povinné a územní samosprávný celek má povinnost zabezpečit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících včetně vypracování plánu vzdělávání každého úředníka.
- Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů v rozmezí následujících 3 let.
- Prohlubování kvalifikace úředníka se zajišťuje prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program.
- Akreditační řízení zajišťuje Akreditační komise zřízená při Ministerstvu vnitra ČR.
- Akreditaci mohou získat právnické nebo fyzické osoby a územní samosprávné celky, pokud o ni požádají.
- Ze zákona je akreditovanou institucí Institut pro místní správu, který je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR.
- Vstupní vzdělávání je povinen nový úředník absolvovat do 3 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání.

---

<sup>23</sup> §227 zákoníku práce

<sup>24</sup> Projekt, Phare 2002, zákon o úřednících

- Zvláštním předpisem se stanoví podmínky pro uznání předcházejícího získaného vzdělání studiem v bakalářských nebo magisterských studijních programech na vysokých školách nebo úředník může požádat o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělávání nebo jeho části podle § 34 zákona o úřednících, přičemž se na řízení o vydání osvědčení vztahují obecné předpisy o správním řízení.
- Je řešena jednotná certifikace v akreditovaných vzdělávacích programech.
- Současně je nově stanovena odpovědnost a kompetence Ministerstva vnitra ČR v oblasti vzdělávání včetně kontrolní činnosti kvality poskytovaných vzdělávacích služeb akreditovanými institucemi.
- Úředník je povinen se ve lhůtě a za podmínek které zákon o úřednících stanoví zúčastnit vzdělávání vstupního, průběžného, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

#### *4.2.1. VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ*

Cílovou skupinou, jak bylo výše zmíněno, jsou nově přijati zaměstnanci, kteří musí takovéto vzdělávání **ukončit** nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.

Absolvovat jej nemusí studenti bakalářského, či magisterského studia dle vyhlášky č. 551/2002 Sb., nebo pracovníkům, kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části dle §34 zákona o úřednících.

Vstupní vzdělávání zahrnuje jak uvedení zaměstnance do problematiky, tak vlastní strukturu správního úřadu. Obsahuje jak základy veřejné správy, obecné zásady organizace, základy veřejného práva, veřejných financí, základní dovednosti, návyky pro výkon svěřené činnosti, znalosti k užívání informační technologie, tak komunikační a organizační dovednosti atd.

„ Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník

nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním i sociálním prostředí.“<sup>25</sup>

#### *4.2.2. PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ*

Zaměřuje se na všechny úředníky, kteří vykonávají správní činnost. Obsahuje vzdělávání prohlubující, aktualizací a specializační.

O účasti na takovémto vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu, a to na základě potřeb úřadu a s přihlédnutím k plánu vzdělávání zaměstnance. Průběžné vzdělávání se realizuje formou kurzů. Pracovník je povinen se takového kurzu účastnit a je čistě na rozhodnutí úřadu, které oblasti bude považovat za prioritní a jaké finanční prostředky na tyto priority je ochoten uvolnit.

#### *4.2.3. ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST*

Forma vzdělávání zaměřena na pracovníky, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem (ten je upraven ve vyhlášce o ZOZ a zákonem o úřednících). Takovouto způsobilost je úředník povinen nabýt do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Výjimku tvoří úředník, jemuž byla uznána rovnocennost vzdělání dle §33 či §34 zákona o úřednících, nebo úředník, kterému do 31. 12. 2007 vznikne nárok na starobní důchod.

Úřad je povinen přihlásit úředníka, jenž vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru, či do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro kterou je prokázání ZOZ předpokladem

Zákon o úřednících rovněž upravuje v §22 až §26 pravidla ZOZ, mezi které patří zabezpečení a průběh zkoušky, zkušební komise, vydávání osvědčení a řízení o námitkách.

---

<sup>25</sup> Koubek, 2004: 180-181



#### *4.2.4. VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ*

Je zaměřeno na všechny vedoucí úředníky. Vedoucí úředník musí takovéto vzdělávání **ukončit** do 2 let ode dne, kdy začal vedoucí funkci vykonávat. Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje část obecnou a zvláštní. Předmětem obecné části jsou znalosti a dovednosti potřebné k vedení úředníků. Zvláštní část je tvořena přehledem činností, které jsou vykonávány podřízenými úředníky.

#### *4.2.5. PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ*

V zákoně o úřednících je zakotvena povinnost prohlubování zaměstnancovi kvalifikace a to podle stanoveného plánu vzdělávání.

Délka samotného plánu vzdělávání se pak pohybuje od 18 pracovních dnů po 3 roky. Úřad je povinen vypracovat plán do jednoho roku od vzniku pracovního poměru zaměstnance a následně jen minimálně jedenkrát za tři roky zhodnotit a provést jeho aktualizaci.

#### *4.2.6. ROVNOCENNOST VZDĚLÁVÁNÍ*

Na žádost úředníka může Ministerstvo vnitra ČR vydat osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části získané úředníkem v jiném studijním programu, než v tom jaký je stanoven předpisem. Ministerstvo vnitra ČR rozhodne o rovnocennosti do 3 měsíců od podání žádosti.

#### 4.3. INSTITUCE PRO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V současné době zajišťuje vzdělávání ve veřejné správě tato soustava institucí:

- Institut pro místní správu jako zařízení MV (vzdělávací instituce pro pracovníky územní státní správy a samosprávy. Podstatou vzdělávacích aktivit je příprava a provádění zkoušek základní odborné způsobilosti pracovníků ve státní správě)
- Resortní vzdělávací zařízení (zaměřuje se na vzdělávání pracovníků v resortech. Mají různou strukturu, ale těžištěm jejich vzdělávacích aktivit nejsou pracovníci ústřední veřejné správy)
- Nadace Fond pomoci místní správě ČR (nabízí vzdělávací aktivity především místní samosprávě)
- Střední, vyšší a vysoké školy (připravují pro veřejnou správu své absolventy v řádném studiu denním i dálkovém a mimoto nabízejí některé vzdělávací aktivity pro pracovníky veřejné správy)
- Další vzdělávací instituce, jejichž zřizovatelem není stát nebo obec (Po roce 1990 vznikla spousta takovýchto zařízení, jež získali akreditaci MŠMT, postupně však jejich četnost výrazně poklesla)

Je žádoucí, aby byla provedena dělba mezi těmito institucemi a ne se uzavřít do jednoho vzdělávacího kruhu. Vstup ostatních ziskových i neziskových institucí však musí být doplňkového charakteru. Rovněž musí být zajištěna kvalita služeb, kterých pak může státní sektor využít, což je zdůvodněno skutečností, že vzdělávací služby pro zaměstnance státního sektoru jsou hrazeny z veřejných rozpočtů

Vzdělávací instituce se potáčí s těmito hlavními problémy:

- vzdělávací instituce netvoří dostatečně promyšlený systém
- jednotlivé instituce neprocházejí řádným akreditačním systémem
- neexistuje systém práce a příprava lektorů i způsob odměňování lektorů je různorodý
- jednotlivá zařízení, která zakládá stát, mají různé právní formy a různý způsob financování, pro který neexistuje objektivní důvod.

#### 4.4. LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Vzdělávání státních zaměstnanců v České republice upravuje zákon č. 218, §87. Dle tohoto zákona je prohlubování vzdělání státních zaměstnanců součástí služebních vztahů. Zaměřuje se na další odborný růst v jimi vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování, případně získávání jazykových znalostí, přitom se vychází z výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance. Náklady na takovéto vzdělání nese služební úřad. Doba prohlubování vzdělání se rovná době výkonu služby.

Státnímu zaměstnanci přísluší studijní volno nejvýše v rozsahu 6 dnů výkonu služby, za tuto dobu volna přísluší zaměstnanci jeho plat. Takovéto volno čerpá zaměstnanec na základě povolení služebního úřadu.

Při zvyšování vzdělání státního zaměstnance se úlevy ve službě a hmotné zabezpečení řídí §126 odst. 3 zákoníku práce. Podmínkou souhlasu služebního orgánu se zvýšením vzdělání zaměstnance je, že zaměstnanec uzavřel dohodu o zvýšení vzdělání. Tuto dohodu uzavírá služební orgán a řídí se § 143 odst. 1 až 5 zákoníku práce.

Služební úřad je dále povinen kontrolovat průběh a výsledky zvyšování vzdělání státního zaměstnance a může zastavit poskytování úlev ve službě a hmotného zabezpečení, jestliže:

- Se státní zaměstnanec stal dlouhodobě nezpůsobilým k výkonu služby, pro kterou si zvyšuje vzdělání. V takovém případě mu může služební orgán poskytnout služební volno bez náhrady platu
- Státní zaměstnanec bez zavinění služebního úřadu po delší dobu neplní bez vážného důvodu podstatné povinnosti zvyšování vzdělání.

Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů nevzniká, jestliže:

- Služební úřad v průběhu zvyšování vzdělání zastavil poskytování hmotného zabezpečení, protože se státní zaměstnanec stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon služby, pro niž si vzdělávání zvyšoval
- Služební poměr skončil z důvodů uvedených §55 odst. 1 písm. b), c) a g) bodech 1 a 3.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> VLÁDA ČR „Legislativa ke státní službě“ [online]. VLÁDA ČR [ 1.4.2012 ] Dostupné z: [www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/legislativa-ke-statni-sluzbe/zakon218\\_2003.pdf](http://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/legislativa-ke-statni-sluzbe/zakon218_2003.pdf)

#### 4.5.PRAVIDLA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPRÁVNÍCH ÚŘADECH

Tato pravidla byla schválena 30. Listopadu 2005 usnesením vlády České republiky. Toto usnesení mimo jiné, že schvaluje „Pravidla o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“, ukládá členům vlády, vedoucím ostatních úředních orgánů státní správy dodržování těchto pravidel. Dále uděluje vedoucím Úřadu povinnost předkládat vždy k 31. Březnu každého roku informaci o vzdělávání zaměstnanců dle pravidel. Ministryni školství, mládeže a tělovýchovy a ministru vnitra zpracovat a předložit návrh institucionálního zajištění vysokoškolského studia oboru státní správy, které by komplexně zajistilo přípravu pracovníků ve všech formách řádného i nadstavbového studia.<sup>27</sup>

Pravidla se vztahují na ministerstva a jiné správní úřady, které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony. Vymezují pojmy, jako jsou zaměstnanec, vedoucí správního úřadu, ředitel bezpečnostního sboru, vstupní a prohlubující vzdělávání aj.

Ve článku 3 jsou vymezeny principy vzdělávání, mezi něž patří:

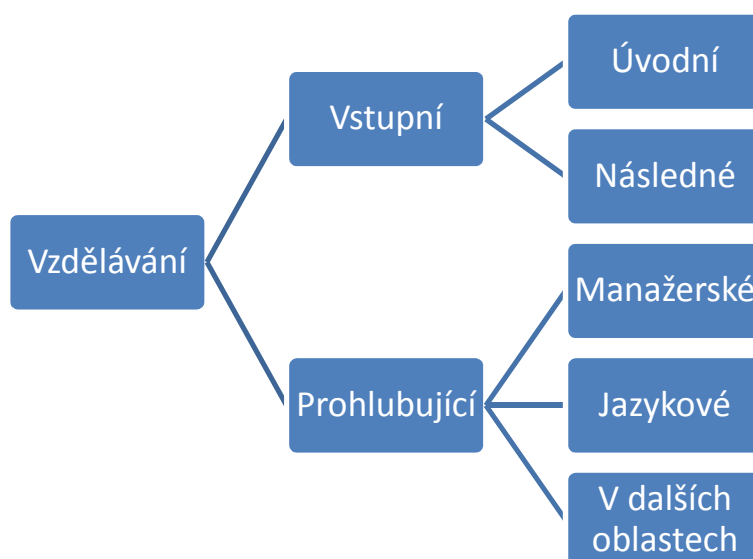
- **Kontinuita vzdělávání** (vymezení vzdělávání jako celoživotního systémového procesu, který vychází z kvalifikačních požadavků)
- **Prostupnost a uznávání vzdělání** (veškeré předpoklady, požadavky a kvalifikace získané zaměstnancem na základě těchto Pravidel, vyjímaje vstupního vzdělávání, musí být uznána na jakémkoliv jiném správním úřadě)
- **Variabilita obsahu forem vzdělávání** (rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám růstu a rozmanitost forem vzdělávání)
- **Kombinace vzdělávání podle těchto pravidel a jiného profesního vzdělávání** (propojení forem vzdělávání s cíleným zaměřením na rozvíjení osobních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti)
- **Pluralita subjektu vzdělávání** (využití jak externích, tak interních dodavatelů vzdělávacích aktivit)<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Usnesení vlády České republiky ze dne 30. Listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

<sup>28</sup> Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech s. 4

Schéma 4.3. Struktura vzdělávání podle pravidel<sup>29</sup>



### Vstupní vzdělávání úvodní

Zahajuje se bezprostředně po vzniku pracovního vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. Cílem je, aby přistupující zaměstnanec získal informace a znalosti potřebné k osvojení základních dovedností pro způsobilost výkonu práce. Cílovou skupinou se tedy stávají nově příchozí zaměstnanci, pro něž je toto vzdělávání povinné. Obsahem takového vzdělání pak mohou být zejména základní informace o výkonu činnosti, seznámení se s právními a vnitřními předpisy, seznámení se s etickým kodexem, seznámení se s praxí daného úřadu atd.

### Vstupní vzdělávání následné

Zahajuje se nejdříve po ukončení vstupního úvodního vzdělání a ukončuje se do 12ti měsíců od započetí pracovního vztahu.

Cílem následného vzdělávání je seznámit zaměstnance se základy právního systému ČR, uvést do problematiky veřejných financí, základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace. Obsah následného vzdělávání je *právní systém ČR* (Ústavní pořádek, základní práva a svobody, základy správního řízení), *veřejná správa* (systém, struktura a právní rámec), *veřejné finance* (soustava veřejných rozpočtů, státní rozpočet, finanční kontrola), *evropská unie* (právo EU, politiky EU, ČR a Evropská unie), *komunikace* (její význam, podstata efektivní komunikace, týmová spolupráce)

<sup>29</sup> Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech s. 4, článek 4

Následné vzdělávání je ukončeno vydáním osvědčení o jeho absolvování na základě úspěšného vykonání závěrečného testu. Podrobnosti k obsahu závěrečného testu a způsob testování vydává Instituce státní správy v prováděcí metodice.<sup>30</sup>

### **Prohlubující vzdělávání manažerské**

Je určeno zaměstnancům, jejichž vztah vznikl jmenováním do vedoucí funkce. Zajišťuje jej Institut státní správy a správní úřady. Cílem tohoto vzdělávání je vytvoření základních předpokladů pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Mezi tyto dovednosti se řadí především *Pracovní kompetence* (schopnost řešit problémy, týmová spolupráce, rozhodování), *Sociální kompetence* (efektivní komunikace, umět prezentovat, motivovat, řešit konflikty), *Rozvoj osobních předpokladů* (cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost), *Ucelené znalosti o procesech manažerského rozhodování a řízení*

Způsob ukončení programů stanovuje vedoucí správního úřadu.

### **Prohlubující jazykové vzdělávání**

Zajišťují jej správní úřady k získání a prokázání jazykové kvalifikace podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců. Cílovou skupinu tvoří zaměstnanci, po nichž se vyžaduje aktivní používání cizího jazyka pro výkon činností, jako jsou např. příprava návrhu mezinárodních smluv, obhajoba zahraničních zájmů České republiky, příprava a realizace projektů pomoci České republiky v rámci spolupráce s EU, navazování a realizace bilaterální a multilaterální zahraniční spolupráce.

Vedoucí správního úřadu stanoví seznam vybraných míst, druh jazyka a předepsaný stupeň standardizované zkoušky dle specifik vykonávané činnosti.<sup>31</sup>

### **Vzdělávání v dalších oblastech**

Další oblasti stanovuje vláda či správní úřady a zajišťuje jej Institut státní správy a správní úřady, přičemž podrobnosti ke vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

---

<sup>30</sup> Příloha č. 1 k pravidlům s.11

<sup>31</sup> Příloha č. 3 k Pravidlům, článek 2, s. 14

Dokumentace vzdělávací akce obsahuje:

- *Vzdělávací projekt* (ten obsahuje název akce, cíl, cílovou skupinu, formu a metodu vzdělávání, časovou dotaci, obsah, lektorské a odborné zajištění aj.)
- *Prezenční listinu účastníků akce* (pořizují se pro každý den realizace vzdělávací akce a u všech jejích běhů)
- *Vyhodnocení vzdělávací akce* (provádí se prostřednictvím účastníků a samotného realizátora. Je zaměřeno na kvalitu, souladu s potřebami úřadu, splnění cíle, s obsahem, s použitými metodami a dosaženými výsledky. Cílem vyhodnocení je dospět ke zvýšení kvality, efektivity a úrovně dalších vzdělávacích akcí)
- *Seznam vydaných osvědčení nebo jejich kopie* (obsahuje jmenný seznam s evidenčním označením osvědčení)
- *Další dokumenty* (mohou to být dokumenty k prováděcí metodice, k finančnímu zajištění, materiálně technické zabezpečení, vybavení a uspořádání místnosti)<sup>32</sup>

### **Základní pedagogická příprava lektorů**

Cílem této přípravy je vytvořit předpoklady pro výkon lektorské činnosti absolvováním psychologické, pedagogické a technickoorganizační přípravy k této činnosti. Účastníci přípravy budou seznámeni s didaktickými principy lektorování, naučí se získané znalosti, dovednosti a návyky efektivně uplatňovat v praktické lektorské činnosti.

Cílovou skupinu tvoří zaměstnanci, jež byli vybráni v souladu s potřebami správního úřadu pro lektorské působení a zpravidla nemají žádné předchozí pedagogické vzdělání.

Příprava lektorů zahrnuje základy andragogiky, pedagogické a sociální psychologie, základy didaktiky vzdělávání dospělých a praktický výcvik.

Pedagogická příprava lektorů je ukončena na základě účasti, písemného testu a hodnocení vlastního lektorského vystoupení účastníka odborným lektorem.

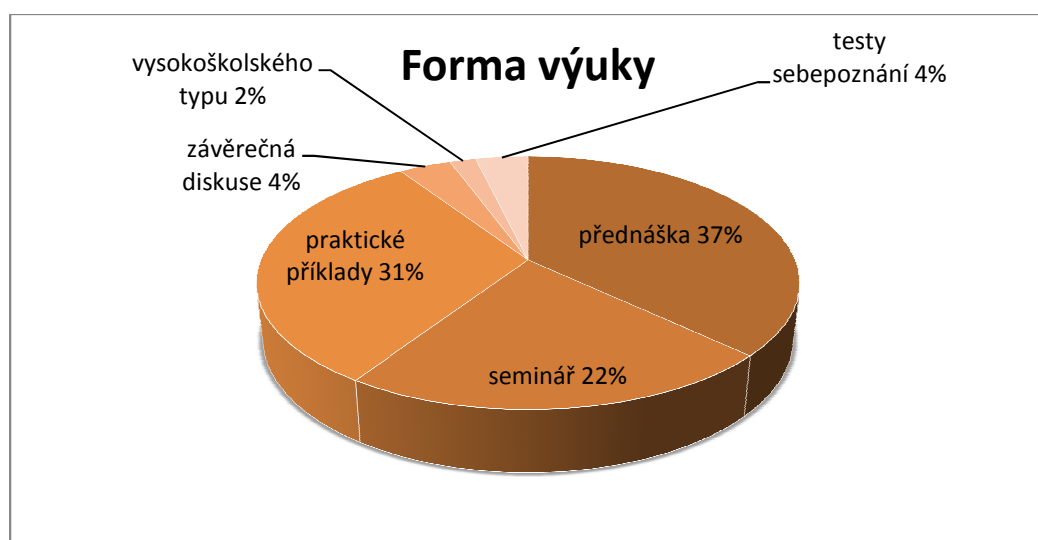
---

<sup>32</sup> Příloha č. 4 k Pravidlům, s. 17 - 19

## 4.6. VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY

Po pečlivém prostudování výše uvedeného Plánu kurzů, který obsahoval v rámci seznamů plánovaných vzdělávacích akcí i informace, jež byly zaměřeny především na údaje týkající se formy výuky, rozsah a místo realizace výuky, maximální počet účastníků, pro něž je školení k dispozici, lektorského zabezpečení a získání případného dokladu o absolvování studia, doplněné výsledky z dotazníkového šetření, jsme došli k níže uvedeným závěrům.

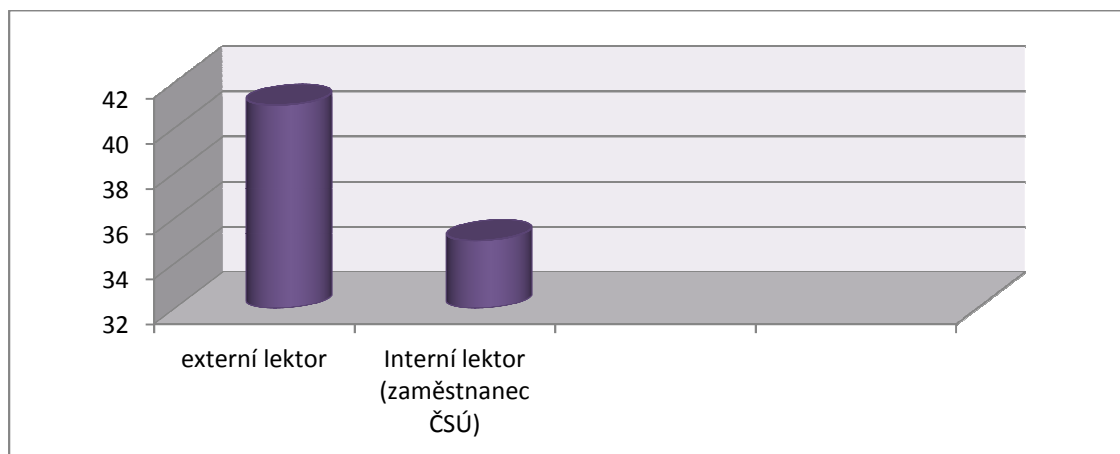
Graf č.4.1. Forma výuky



V otázce formy výuky jednoznačně převažuje metoda přednášky spolu s praktickými příklady. Jak dále z dotazníkového šetření vyplynulo, tato forma výuky je mezi zaměstnanci velmi oblíbená. Testy sebepoznání se používají pouze v rámci manažerských a psychologických kurzů. Metoda studia vysokoškolského typu, kdy se v průběhu vzdělávání skládají zápočty a zkoušky je využívána pouze u odborných kurzů a to konkrétně u kurzu „Specializovaného statistického studia pro absolventy vysokých škol“. Doplnkovou formou výuk je metoda e-learningu.

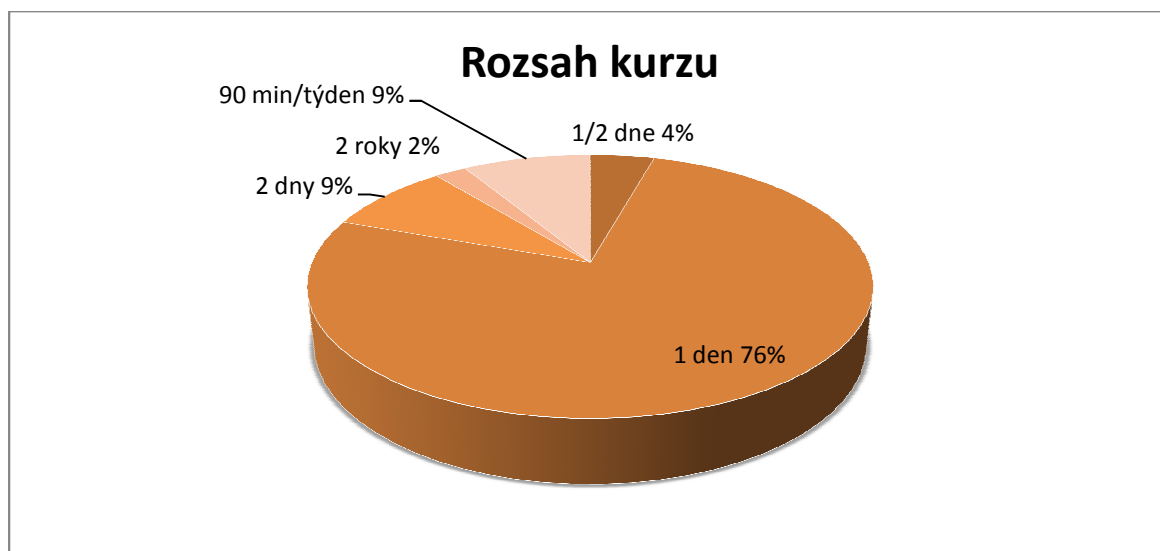


Graf č.4.4. „Lektorské zabezpečení“



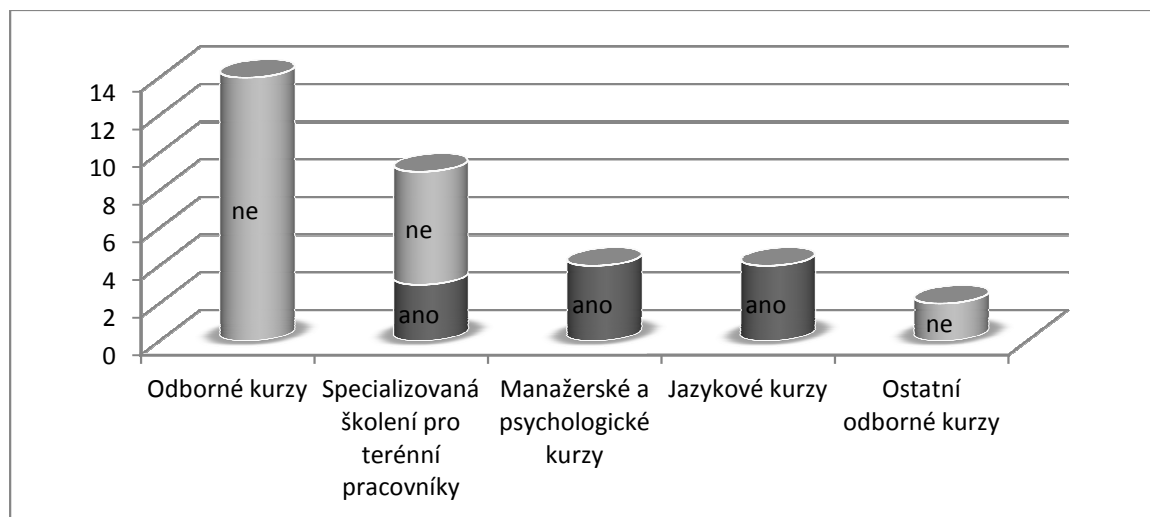
V rámci lektorského zabezpečení mírně převažuje zabezpečení externím lektorem a to vesměs díky jazykovým kurzům, jak je zřejmé z interních materiálů, které jsou zabezpečovány pouze externími lektory.

Graf č. 4.5. „Rozsah kurzu“



U typu kurzu v rámci jejich délky převažují jednoznačně kurzy jednodenní, což jsou víceméně kurzy odborné a specializovaná školení pro terénní pracovníky. Manažerské a psychologické kurzy jsou poměrně rovnoměrně rozloženy jakožto kurzy jednodenní a dvoudenní. 90 min/týdně jsou pak pouze kurzy jazykové.

Graf č.4.6. „Obdržení dokladu o absolvování kurzu“



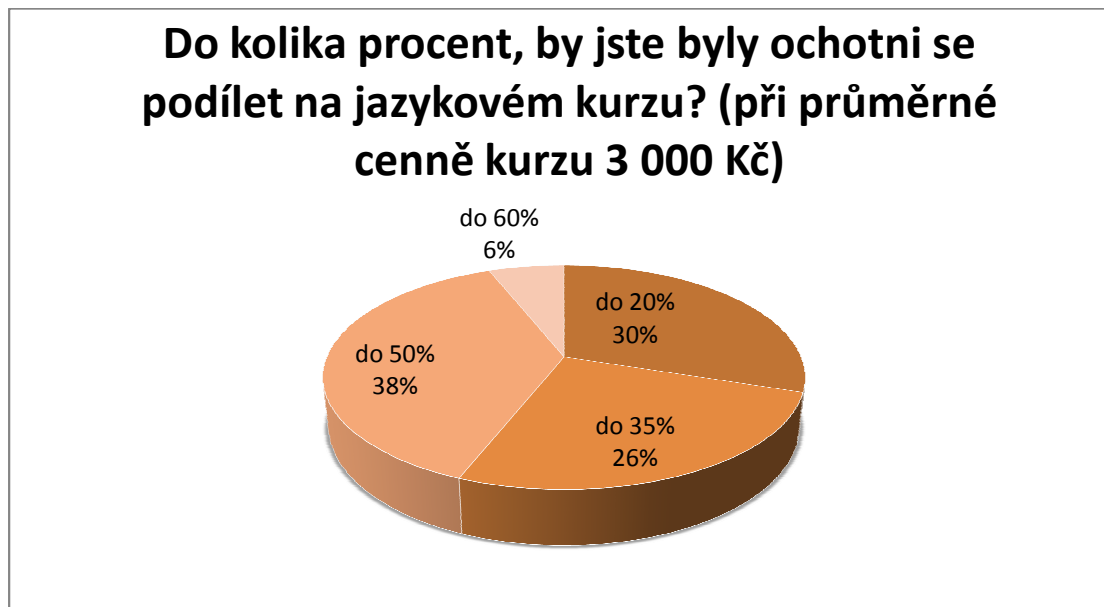
Ve valné většině případů doklady o absolvování kurzu účastníci neobdrží. Výjimku pak tvoří manažerské kurzy a kurzy jazykové, kdy je obdržení dokladu 100% u specializovaných školení obdrží účastník doklad např. u kurzu „Statistické minimum pro tazatele“, „Základní metodické školení“, „Instruktáž pro tazatele“ apod.

Z dotazníkového šetření, kdy byl dotazník (viz. Příloha) rozeslán 50 zaměstnancům ČSÚ v Ostravě, vyplynuly určité skryté možnosti týkající se jazykových kurzů, plánu osobního rozvoje a vyhodnocování účinnosti školení v praxi.

### **Možnost jazykových kurzů**

Respondenti se v dotazníkovém šetření na otázku možnosti jazykových kurzů shodli, že pokud by měli možnost účastnit se takového kurzu, i napříč faktu, že znalost cizího jazyka pro svou práci přímo nepotřebují, byly by ochotni se na něm finančně podílet. Ochota finančního podílení vyplývá z následujícího grafu. Úřad by možnost jazykových kurzů mohl zahrnout do svých zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 4.7. Ochota finančního podílení se na jazykovém kurzu



S ohledem na nabídku jazykových kurzů na internetu, se průměrná cena kurzu, který trvá okolo 3 měsíců, pohybuje okolo 3.000 Kč. Informace jsou převážně čerpány z internetových stránek jazykových škol, kde jsou nabízeny kurzy angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny atd. po celé České republice. Z dotazníkového šetření tedy vyplívá, že zaměstnanci by byly ochotni se z 38 % podílet na kurzu částkou 1 500 Kč, z 26% do částky 1 050 Kč a z 30% do částky 600 Kč.<sup>33</sup>

## E-Learning

Metoda E-learningu je na daném úřadu již v určité fázi vývoje. Prostřednictvím E-learningu jsou zaměstnanci vykonávány školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Na základě prostudovaných materiálů, které jsou na intranetu k dispozici, zaměstnanci vykonají testy, za které odpovídají jejich přímý nadřízení. Rovněž jsou prostřednictvím intranetu vyvěšovány pravidla, pokyny a věstníky.

<sup>33</sup> JAZYKOVKY „Nabídka jazykových kurzů pro celou českou republiku“ [online]. JAZYKOVKY [ 8.4.2012 ] Dostupné z: <http://www.jazykovky.cz/index.php?j2m=hledaniskol&j2p=sluzby%253A2%257Cjazyk%253A1%257Chledej%253A1%257Cmisto%253AM12702>

Takováto forma výuky, jak vypovídají výsledky dotazníkového šetření, je mezi zaměstnanci velmi oblíbená. Na otázku zda by uvítali rozšíření vzdělávání pomocí e-learningu odpověděli z 89% kladně.

### **Plán osobního rozvoje**

Na otázku, zda úřad poskytuje možnost svým zaměstnancům se dále rozvíjet pomocí plánu osobního rozvoje, odpověděli všichni respondenti záporně. Plán osobního rozvoje zahrnuje jasný přehled činností, který může zahrnovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, a další činnosti směřující k rozšíření znalostí a dovedností. Cílem takového plánu osobního rozvoje je definovat činnosti, které zajistí rozšíření dovedností a znalostí potřebných pro zlepšení výkonu zaměstnance a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry zaměstnance. Jeden z možných návrhů plánu osobního rozvoje je obsahem příloh.

### **Vyhodnocení účinnosti vzdělávání**

Vyhodnocování je komplexní proces, jenž se pokouší měřit celkové přínosy a náklady rozvojového programu. Celkový model hodnocení by měl obsahovat pět kroků. V první řadě je to **vyhodnocení reakce účastníků** vzdělávací akce, která by měla následovat bezprostředně po ukončení vzdělávání. Hodnotící dotazník (viz. Přílohy), který je zaměstnancům rozdáván k vyplnění ihned po ukončení školení je odpovídající požadavkům. Dotazuje se jak na srozumitelnost a pochopení probírané látky, tak na práci a osobu školitele.

Dalším krokem vyhodnocovacího modelu je **vyhodnocení nárůstu znalostí účastníku**. V tomto případě hodnocení účinnosti vzdělávání jsou měřeny znalosti a dovednosti. V první řadě by měl být účastníkům školení nabídnut vstupní test, jehož výsledky by pak byly základem pro vyhodnocení testu, který by následoval těsně po školení. Takovýto test na školeních poskytované zaměstnancům ČSÚ, dle dotazníkového šetření chybí. Pro měření získaných vědomostí mohou být použity různé druhy otázek, například krátké otevřené otázky typu „definujte“, „popište“, „vyjmenujte“ apod. Rovněž mohou být použity otázky s předem formulovanou odpovědí s následnou možností výběru mezi správnou a nesprávnou odpovědí.

Třetím krokem je **vyhodnocování vzdělávání na výkonnost organizace jako celku**. V této sekci se hodnocení zabývá dopadem vzdělávacího projektu na efektivnost úřadu a na to, zda jde o nákladově efektivní akci. V porovnání s kroky předcházejícími se jedná spíše o dlouhodobé dopady vzdělávání. Sleduje se kvalita, efektivita, a v neposlední řadě i spokojenost např. dotazovaných občanů, se kterými pracují tazatelé úřadu. Nejčastěji používanými nástroji jsou v tomto případě pohovory se zaměstnanci a dotazníky.

Čtvrtým krokem je **vyhodnocování změn ve firemní kultuře**. V této úrovni se jedná o zjišťování toho, jak se do povědomí účastníků školení dostaly hodnoty požadované vedením. O změnách ve firemní kultuře lze hovořit pouze v případě dlouhodobých a jasně cílených vzdělávacích projektů.

Poslední oblastí je **stanovení hodnoty výsledků vzdělávání**. Izolovat náklady na školení a připojit peněžní hodnotu k výsledkům a efektům školení je velmi obtížné.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> IHNED.CZ “*Jak správně vyhodnotit účinnost vzdělávání*” Pavla Špidlenová vedoucí sekce vzdělávání Institutu Svazu průmyslu ČR. [online]. IHNED.CZ [ 8.4.2012 ] Dostupné z: [http://ihned.cz/2-22793015-d00000\\_detail-0f](http://ihned.cz/2-22793015-d00000_detail-0f)

## 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na vybraném úřadě je dostačující a vyhovuje potřebám organizace. Návrhy a doporučení se týkají tří oblastí. V první řadě je to doporučení pro **zpřístupnění jazykových kurzů i zaměstnancům**, které je pro svou práci výlučně nepotřebují, avšak projeví by o ně zájem. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci by tuto možnost ocenili a jsou ochotni se na daném kurzu i finančně do určité míry podílet. Takovéto jazykové kurzy na daném úřadu probíhají, avšak pouze pro zaměstnance, kteří cizí jazyky ve své práci používají. Jak bylo výše uvedeno, takovou to možnost rozvoje, by úřad mohl zahrnout do svých zaměstnaneckých výhod a zatraktivnit tak celou organizaci.

Další oblast návrhů se dotýká **vyhodnocování účinnosti vzdělávací akce**. Pracovníci mají už nyní možnost se k danému kurzu vyjádřit vždy bezprostředně po skončení akce, a tento dotazník je pro dané účely vyhovující. Vzhledem k, v teoretické části uváděného, Kirkpatrickovému modelu, takto organizace vyhodnocuje účinnost vzdělávacích akcí na úrovni první. Na druhé úrovni tohoto modelu se nabízí se zde možnost předvstupního testu, který by ukázal, s jakými znalostmi vzdělávaný do procesu vstupuje, poté test na získané informace ihned po skončení vzdělávací akce a na samotný závěr i test, který by byl zaměstnancům předložen s určitým časovým odstupem. Zda v Kirkpatrickově modelu postupovat na úroveň třetí, čtvrtou či dokonce pátou je velmi sporadické. Závisí to na důležitosti a rozsahu vzdělávací akce vzhledem k organizaci. Pokud by se jednalo o vzdělávací akci, která je pro vrcholové vedení a celkově organizaci v podstatě zásadní je na třetí úrovni doporučováno využívat např. možnosti rozhovorů vedoucího pracovníka se školeným zaměstnancem, či diskusních skupin. Čtvrtá úroveň vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce je vysoce náročná i v ziskovém sektoru natož v neziskové státní organizaci. Na daný výstup může mít vliv řada faktorů a přisuzovat zásadní vliv právě danému školení je velmi sporadické. Proto se mi jeví test na získané znalosti a dovednosti s určitým odstupem času jako jedna z efektivních možností jak po čase získat objektivní informace o znalostech, které si absolventi školení odnesli do své praxe.

Další nevyužitá možnost v oblasti vzdělávání na zvoleném úřadu se skrývá ve **vytvoření plánu osobního rozvoje zaměstnance**. Takový plán by se odvíjel od jeho současného znalostního a dovednostního fondu a vedl by jej prostřednictvím vzdělávacích akcí v jeho budoucím rozvoji. Plán osobního rozvoje si stanovuje sám zaměstnanec a následně jej konzultuje se svým nadřízeným. Vzor možného plánu osobního rozvoje je uveden v příloze.

Poslední návrh je v oblasti vzdělávání prostřednictvím počítače. Jak bylo již výše zmíněno, je tato metoda na daném úřadu již v určité fázi a zaměstnanci jsou s touto formou velmi spokojeni, proto by i uvítali její rozšíření. **E-learning** lze dále využít k tvorbě kurzů, větší distribuci studijního obsahu a komunikaci mezi lektorem a účastníky. Díky možnosti školení prostřednictvím počítače jsou náklady na dopravu, které je úřad povinen zaplatit, minimální až nulové. Výuka je plně interaktivní, to posiluje motivaci účastníků a umožňuje jim si odnést ze školení poznatky a dovednosti, využitelné v jejich konkrétní praxi. E-learning umožňuje provádět povinná školení ze zákona (BOZP, PO), což již zvolený úřad plně využívá, poté školit interní předpisy, vyučovat měkké dovednosti (školení jazyků, počítačových dovedností apod.), testovat znalosti zaměstnanců atd. Velmi oblíbený a rozšířený je také softwarové prostředí pro tvorbu výukových systémů a elektronických kurzů s názvem „Moodle“. Nastavení a modulů a jejich jednotlivých instancí lze v průběhu času přizpůsobovat, a využívat je tak v různých pedagogických situacích. Díky standardně dodávaným modulům lze do on-line kurzu vkládat studijní materiály ve formě HTML stránek, souborů ke stažení, Flash animací, strukturovaných přednášek, diskusní fóra, úkoly pro účastníky, automaticky vyhodnocující se testy, testové úlohy, slovníky a databáze atd.

## 6. ZÁVĚR

Požadavky na dovednosti a znalosti se v dnešní moderní společnosti neustále mění a zaměstnanec, aby mohl pracovat jako pracovní síla, je nucen své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává celoživotním procesem a v tomto procesu hraje stále větší roli organizace a jí nabízené vzdělávací aktivity. Stavebním pilířem úspěšné organizace je její flexibilita, a tu netvoří nikdo jiný, než flexibilní pracovníci, kteří jsou díky tomu neustále připraveni se adaptovat na různé změny. Aby byly pracovníci takto adaptivní je potřeba je neustále vzdělávat a rozvíjet.

Cílem mé diplomové práce bylo nalezení odpovědi, *jak zefektivnit stávající vzdělávací systém?* Pro zodpovězení této otázky bylo potřeba stanovit si otázky dílčí. Při sestavování těchto dílčích otázek jsem vycházel z teoretické části práce. Způsob zjišťování informací, které jsou potřeba pro zodpovězení dílčích otázek, jsem uvedla v metodické části. Díky operacionalizaci těchto dílčích výzkumných otázek jsem získala indikátory, pomocí kterých jsem sestrojila dotazníky. Jako doplňkovou, i když ne méně významnou, techniku sběru dat jsem zvolila studium dokumentů organizace, které jsou k dispozici na internetu a intranetu a konzultace s personálním oddělením organizace.

Aby bylo možno splnit cíl této práce, bylo potřeba zanalyzovat stávající vzdělávací systém v dané organizaci. Po provedení studia interních dokumentů, absolvování konzultací a vyhodnocení výsledků dotazníků, jsem dospěla k závěru, že vzdělávací systém na daném úřadu je dostačující a vyhovuje podmínkám organizace. Pro zatraktivnění a možné zefektivnění stávajícího systému jsem doplnila několik nápadů a doporučení, týkajících se e-learningu, vyhodnocování výsledků vzdělávání a možnosti jazykových kurzů, na kterých by se zaměstnanci finančně podíleli.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BLÁHA, Jiří, MASTECIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOV8. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C H Beck, 2007. 430 s. ISBN 80-717-9893-2

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Grada Publishing, a.s., 2010. S. 238, ISBN 80-2473-067-7

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN: 978-80-247-1457-8

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, Grada Publishing a.s., 2010, 215 s., ISBN 80-2472-497-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 80-251-0374-9.

LEŠTINSKÁ, Vlasta a Olga VIDLÁKOVÁ. *Personalistika ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 485 s. ISBN 80-210-3948-1

MALÁTEK, Vojtěch a Dušan POLONSKÝ. *Metody sociologického výzkumu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1998. 92 s. ISBN 80-7248-015-4.

PRŮCHA, Jan. *Vzdělávání a školství ve světě*. Praha: Portál, 1999. 319 s. ISBN: 978-80-7178-999-4

MATHIS L., Robert. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011, 265 s. ISBN 05-3848-170-6

AMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, 2006, 985 s. ISBN 07-4944-631-5

## Internetové zdroje:

360 ZPĚTNÁ VAZBA. *Definice metody hodnocení*. [online]. 360 ZPĚTNÁ VAZBA [ 8.3.2012 ]. Dostupné z: [www.360zpetnavazba.cz](http://www.360zpetnavazba.cz)

ANDROMEDIA. *Andragogický slovník, výklad metody: „Instruktáž při výkonu práce“*. [online]. ANDROMEDIA [ 18.2.2012 ]. Dostupné z: [www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaž-pri-vykonu-prace](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaž-pri-vykonu-prace)

ČSÚ „O ČSÚ“ [online]. ČSÚ [ 8.3.2012 ] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o\\_csu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/o_csu)

ČSÚ „Od historie po současnost“ [online]. ČSÚ [ 8.4.2012 ] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika:\\_od\\_historie\\_po\\_soucasnost/file/historie\\_csu.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistika:_od_historie_po_soucasnost/file/historie_csu.pdf)

ČSÚ „Výroční zpráva za rok 2010“ [online]. ČSÚ [ 8.3.2012 ] Dostupné z: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní\\_zpráva\\_za\\_rok\\_2010/file/53697679.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní_zpráva_za_rok_2010/file/53697679.pdf)

GRADUA. *Poradenství, development-centre*. [online]. GRADUA [10.3.2012]. Dostupné z: [www.gradua.cz/nase-sluzby/poradenství/development-centre.html](http://www.gradua.cz/nase-sluzby/poradenství/development-centre.html)

IHNED.CZ „*Jak správně vyhodnotit účinnost vzdělávání*“ Pavla Špidlenová vedoucí sekce vzdělávání Institutu Svazu průmyslu ČR. [online]. IHNED.CZ [ 8.4.2012 ] Dostupné z: [http://ihned.cz/2-22793015-d00000\\_detail-0f](http://ihned.cz/2-22793015-d00000_detail-0f)

JAZYKOVKY „Nabídka jazykových kurzů pro celou českou republiku“ [online]. JAZYKOVKY [ 8.4.2012 ] Dostupné z: <http://www.jazykovky.cz/index.php?j2m=hledaniskol&j2p=sluzby%253A2%257Cjazyk%253A1%257Chledej%253A1%257Cmisto%253AM12702>

KATEDRY. „*Plán osobního rozvoje zaměstnance*“. Ing Martin Dudek. [online]. KATEDRY [ 10.4.2012 ] Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

PEDAGOGICKÝ WEB STOLZOVÁ: „*Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení*“ [online]. PEDAGOGICKÝ WEB STOLZOVÁ [ 1.4.2012 ] Dostupné z: [www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cilsoclanku](http://www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cilsoclanku)

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Výklad termínu „Mentoring“*. [online]. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV [ 30.1. 2012 ]. Dostupné z: [Slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/mentoring](http://Slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/mentoring)

TÝMOVÝ KOUČINK. *Etický kodex kouče*. [online]. TÝMOVÝ KOUČINK [ 1.4.2012 ]. Dostupné z: [www.tymovykoucink.cz/cz/eticky-kodex-kouce.html](http://www.tymovykoucink.cz/cz/eticky-kodex-kouce.html)

WIKIPEDIA. *Výklad termínu: „E-learning“*. [online]. WIKIPEDIA [ 1.2.2012 ]. Dostupné z: [Cs.wikipedia.org/wiki/E-learning](http://Cs.wikipedia.org/wiki/E-learning)

## **Legislativní zdroje:**

§ 12 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 506/2004 Sb.

§227 zákoníku práce

MVČR. „Reforma vzdělávání ve veřejné správě, Koncepce“ [online]. MVČR [ 11.3.2012 ]

Dostupné z: [Aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/koncepce2/priprava.html](http://Aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/koncepce2/priprava.html)

Projekt, Phare 2002, zákon o úřednících

Usnesení vlády České republiky ze dne 30. Listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

VLÁDA ČR „Legislativa ke státní službě“ [online]. VLÁDA ČR [ 1.4.2012 ] Dostupné z:

[www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/legislativa-ke-statni-sluzbe/zakon218\\_2003.pdf](http://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/legislativa-ke-statni-sluzbe/zakon218_2003.pdf)

## SEZNAM ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
ČSÚ	Český statistický úřad
PO	Požární ochrana
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
aj.	a jiné
např.	na příklad
SLDB	Sčítání lidu, domů a bytů

## SEZNAM OBRAZKŮ A GRAFŮ

Obr. 2.1. Strategický Staffing

Obr. 2.2. Systém formování pracovních schopností člověka

Obr. 2.3. Cyklus vzdělávání

Tab. 2.4. Matice metod hodnocení pracovníků

Schéma 2.5. Designování cyklu vzdělávání

Obr. 2.6. Kirkpatrickův model

Tab. 4.1. Zaměstnanci 2008 – 2010

Tab. 4.2. Odborné vzdělávání zaměstnanců v roce 2010

Schéma 4.3. Struktura vzdělávání podle pravidel

Graf 4.4. Lektorské zabezpečení

Graf 4.5. Rozsah kurzů

Graf 4. 6. Obdržení dokladů o absolvování kurzu

Graf 4.7. Ochota finančního podílení se na jazykových kurzech

### **Příloha 3: Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

## SEZNAM PŘÍLOH

Dotazník pro pracovníky v Ostravě

Dotazník pro vedoucí pracovníky a pracovníky personální oddělení

Harmonogram kurzů pro I. Pololetí 2011

Hodnotící dotazník

Plán osobního rozvoje

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Přihláška na vzdělávací akci

Schéma organizační struktury ČSÚ

# DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentka VŠB-TU Ostrava a prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou využity pro mou diplomovou práci na téma vzdělávání zaměstnanců na ČSÚ. Odpovědi jsou samozřejmě anonymní. Vaši odpověď mi prosím zvýrazněte.

1. Máte plán osobního rozvoje

Ano

Ne

2. Navrhujete si ho z části sám/sama?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

3. Víte, na jaké vzdělávací akce máte nárok?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

4. Můžete se k průběhu školení později vyjádřit (např. pomocí dotazníku ke konci školení)?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

5. Je úspěšnost vzdělávací akce hodnocena i po čase?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

6. Jsou Vám získané znalosti a dovednosti v rámci školení v praxi přínosem?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

7. Můžete se svým nadřízeným konzultovat Váš budoucí osobní rozvoj?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

8. Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Přednáška

Praktická cvičení

Prezentace

Diskuse

E-learning

9. Máte možnost účastnit se vzdělávacích akcí, které jsou pro Vás atraktivní, avšak nesouvisí přímo s Vaší pracovní pozicí?

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

10. Měli byste zájem např. o jazykové kurzy, na nichž byste se finančně z části podíleli?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

10. Do jaké míry byste byly ochotni se na nich finančně podílet při ceně kurzu okolo 3. 000 Kč?

Do 20 %



Do 35 %

Do 50 %

Do 60 %

11. Využíváte ke vzdělávání metodu e-learningu (učení se pomocí počítače)?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

12. Vyhovuje Vám získávat informace a znalosti pomocí počítače?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

12. Uvítali byste rozšíření výuky pomocí e-learningu?

Spíše ano

Rozhodně ano

Spíše ne

Rozhodně ne

13. Vaše návrhy a doporučení týkající se vzdělávání

.....

Děkuji za Váš čas strávený nad vyplněním dotazníku

# DOTAZNÍK

Správné odpovědi prosím zvýrazněte, procentuální vyjádření dopište.

1. *Dostáváte na pracoviště informace o připravovaných vzdělávacích akcích?*
  - Ano, pravidelně
  - Ano, jen někdy
  - Ne
2. *Mají Vaši podřízení možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s Jejich pracovním zařazením a navrhnout svoji účast přímému nadřízenému?*
  - Ano
  - Ne
3. *Máte možnost (či Vaši podřízení) přihlásit se na jazykový kurz i v případě, že cizí jazyk ke své nynější pracovní pozici aktivně nepotřebujete?*
  - Ano
  - Ne
4. *Které personální činnosti na Vašem pracovišti je věnována největší pozornost?*
  - Personální plánování
  - Získávání a výběr pracovníků
  - Vzdělávání pracovníků
  - Hodnocení pracovníků
  - Péče o pracovníky
5. *Jsou na Vašem pracovišti prováděny hodnotící rozhovory s pracovníky?*
  - Ano
  - Ne
6. *Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a odpověď ano, uveďte prosím hlavní přínosy hodnotících rozhovorů (max. tři možnosti):*
  - Odstranění nedostatků ve výkonnosti pomocí zpětné vazby
  - Vytvoření podkladů pro odměňování
  - Ocenění výsledků práce
  - Stanovení nových cílů
  - Příležitost pro pracovníka vyjádřit se k pracovní náplni
  - Příležitost pracovníka vyjádřit se ke svému dalšímu vzdělávání
  - Projevení zájmu o pracovníka
  - Plánování rozvojových aktivit

- Získávání informací od pracovníka
- Budování vztahů a žádoucího organizačního klimatu

7. *Využívá váš úřad elektronický personální informační systém?*

- Ano
- Ne

8. *Odhadněte procentní podíl vzdělávacích akcí realizovaných prostřednictvím zaměstnanců úřadu a podíl vzdělávacích aktivit realizovaných externími institucemi za poslední rok.*

- %

9. *E-learning ve vzdělávání úředníků soustavně využíváte:*

- Velmi často
- Často
- Zřídka
- Vůbec

10. *Uveďte procentuální vyjádření, v jaké míře je pro hodnocení účinnosti vzdělávacích aktivit používáno:*

- |   |   |   |
|---|---|---|
| - Vyplnění hodnotícího dotazníku účastníkem     | % |   |
| - Kontrolního testu pro účastníky vzdělávání    |   | % |
| - Následného zjišťování změn v chování úředníků | % |   |
| - Sledování změn v pracovních výsledcích        | % |   |

11. *Uveďte procentuálně zdroje financování vzdělávacích akcí:*

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| - Evropský sociální fond | % |
| - Státní rozpočet ČR     | % |
| - Úřad                   | % |

Děkuji za Váš čas.

## Harmonogram kurzů pro I. Pololetí 2011

Název kurzu		Termín	Místo konání/lektor	Cena bez DPH
<b>A/18b</b>	Kontrola zadávání veřejných zakázek (předpokládá se základní znalost Zákona, min. na úrovni kurzu A/18a)	15. 3. 2011	Praha/Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1.570,- 1 den
<b>A/11</b>	Analýza a řízení rizik ve veřejné správě	23. 3. 2011	Praha/Ing. Jan Chmelík (ČS)	1570,- 1 den
<b>A/28</b>	Veřejná podpora v podmínkách ČR (včetně postupů v rámci strukturálních fondů EU)	24. 3. 2011	Praha/Ing. Pavel Černý (Europace)	1.570,- 1 den
<b>A/25</b>	Intenzivní kurz účetnictví (5 denní)	6. 4., 12. -13. 4., 4-5. 5. 2011	Praha/Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	8.570,- 5 dnů
<b>A/55</b>	Vnitřní směrnice a jejich úpravy v souvislosti s účetní reformou veřejných financí	20. 4. 2011 NOVINKA	Praha/Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	1.570,- 1 den
<b>A/57</b>	Dlouhodobý majetek a jeho účtování v souvislosti s účetní reformou veřejných financí	21. 4. 2011	Praha/ Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	1570,- 1 den
<b>A/45a</b>	Účetní výkazy I.	27. 4. 2011	Praha /Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	1570,- 1 den
<b>A/18d</b>	Rámcové smlouvy, minitendry a opční právo v rámci veřejných zakázek	18. 5. 2011	Praha/ Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/5</b>	Kontrola dotací	19. 5. 2011	Praha/Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/18f</b>	Protikorupční postupy při zadávání veřejných zakázek (předpokládá se základní znalost Zákona, min na úrovni kurzu A/18a)	24. 5. 2011	Praha/Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/45b</b>	Účetní výkazy II.	25. 5. 2011	Praha/Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	1570,- 1 den
<b>A/31</b>	Finanční řízení a kontrola prostředků strukturálních fondů EU	27. 5. 2011	Praha/ Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/13</b>	Audit řídicích a kontrolních systémů	1. 6. 2011 NOVINKA	Praha/ Ing. Lukáš Wagenknecht (Deloitte and Touche)	1570,- 1 den
<b>A/58</b>	Účetní a daňové doklady, jejich náležitosti a vazby	2. 6. 2011 NOVINKA	Praha/ Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	1570,- 1 den
<b>A/18g</b>	Nejzajímavější rozhodnutí ÚOHS a soudů ČR v oblasti veřejných zakázek	7. 6. 2011	Praha/Mgr. Bohdan Dvořák	1570,- 1 den

	(předpokládá se základní znalost Zákona, min. na úrovni kurzu A/18a)		(ČMÚD)	
<b>A/9</b>	Kontrola a vyhodnocování monitorovacích zpráv	8. 6. 2011	Praha/ Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/1a</b>	Vnitřní kontrolní systém – řídicí kontrola	15. 6. 2011	Praha/ Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/1b</b>	Veřejnosprávní kontrola na místě	16. 6. 2011	Praha/ Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den
<b>A/54</b>	Inventarizace majetku podle nové inventarizační vyhlášky č. 270/2010 Sb. V OSS, ÚSC, SF a PO	20. 9. 2011 NOVINKA	Praha /Ing. Vilém Juránek (auditor KAČR)	1570,- 1 den
<b>A/18b</b>	Kontrola zadávání veřejných zakázek (předpokládá se základní znalost Zákona, min. na úrovni kurzu A/18a)	21. 9. 2011	Praha/ Mgr. Bohdan Dvořák (ČMÚD)	1570,- 1 den

#### Místo a čas konání kurzů:

Veškeré kurzy probíhající v Praze se konají na adrese Novotného lávka 5, Praha 1. Doprava – ze stanice metra Staroměstská – cca 5 min. chůze směr Karlův most, Smetanovo nábřeží – Lávka.

Začátek kurzů je vždy v 9:00, konec u celodenních kurzů je mezi 15:00 – 15:15. V průběhu denního programu je hodinová přestávka na oběd. Součástí ceny kurzu jsou učební materiály (včetně prezentace s doprovodnými dokumenty, vztahujícími se zákony a předpisy, vzory a výkladovými stanovisky na CD) a malé občerstvení.

Na kurzy je možné se přihlásit zasláním písemné přihlášky poštou nebo e-mailem, popř. elektronickou přihláškou na našich stránkách [www.cmud.cz](http://www.cmud.cz), kde naleznete také k uvedeným kurzům více podrobností.

#### Zakázkové kurzy:

U některých kurzů nabízíme také možnost individuálního školení pro konkrétní organizaci na zakázku podle Vašich konkrétních potřeb a na Vámi vybraná témata. Předpokládaný rozsah kurzu navrhujeme v objemu 5-7 vyučovacích hodin. Cena je smluvní. V případě zájmu o kurz na zakázku nás prosím kontaktujte na čísle 602 649 174 – Ing. Jana Dvořáková, nebo mailem na adresu [info@cmud.cz](mailto:info@cmud.cz) – kurzy po dohodě přizpůsobíme Vaším potřebám a v rámci výkladu i Vaším konkrétním předpisům.

## Hodnotící dotazník

**Název projektu:**

**Registrační číslo:**

**Termín školení:**

**Datum:**

Tato vzdělávací akce byla pro mne zajímavá

Prezentovaný obsah bude pro mne v práci užitečný

Obsahová náplň semináře splnila mé očekávání

Výklad byl srozumitelný

Lektor/lektoři byly schopni reagovat na dotazy	ano	ne
--	-----	----

Byl/a jsem spokojen/a s prací lektora

Kurz bych doporučil/a, vzdělávání bylo přínosem

Jiná sdělení:

[illegible]

# PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

Jméno a příjmení: .....

Osobní číslo: .....

Pracovní pozice: .....

Přímý nadřízený: .....

Kurzy, které bych chtěl/a navštěvovat (zdrojem je plán kurzů):

.....  
.....  
.....

Oblasti v jakých se chci zlepšit (jazykové dovednosti, počítačové znalosti, odborné dovednosti,...):

.....  
.....  
.....

Jaké metody vzdělávání mi nejvíce vyhovují (např. přednáška, semináře, praktické cvičení, apod.):

.....  
.....  
.....

Čeho bych chtěl/a dosáhnout:

.....  
.....  
.....  
.....

Do jaké doby bych chtěl/a výše uvedených cílů dosáhnout:

.....

V .....

.....

Pracovník

Dne .....

.....

Přímý nadřízený

# VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY



## USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542

o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

V l á d a

I. s c h v a l u j e Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, uvedena v příloze tohoto usnesení (dále jen „Pravidla“)

II. z r u š u j e ke dni 31. Prosince 2005

1. usnesení vlády ze dne 10. Října 2001 č. 1028, o Pravidlech, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády,

2. Usnesení vlády ze dne 6. Listopadu 2002 č. 1088, o Systému stanovování jazykových kvalifikačních požadavků (předpokladů) u vybraného okruhu míst ve správních úřadech a prokazování jazykové kvalifikace,

3. usnesení vlády ze dne 1. Října 2003 č. 965, ke Strategii přípravy zaměstnanců ve správních úřadech v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie;

III. m ě n í usnesení vlády ze dne 18. Dubna 2001 č. 349, k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě, tak, že se

1. zrušuje bod III/3 uvedeného usnesení

2. dosavadní bod III/4 označuje jako bod III/3

IV. u k l á d á

1. členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy a předsedovi Rady pro rozhlasové a televizní vysílání zajistit ve správních úřadech ve své působnosti dodržování Pravidel,



2. vedoucímu Úřadu vlády předkládat vlád vždy k 31. Březnu každého kalendářního roku informaci o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech podle Pravidel a o jejich udržování za uplynulý kalendářní rok,

3. ministryni školství, mládeže a tělovýchovy a ministru vnitra zpracovat v souvislosti s přijetím Pravidel ve spolupráci s vedoucím Úřadu vlády a vládě do 28. Února 2006 předložit návrh institucionálního zajištění vysokoškolského studia oboru státní správy, které by komplexně zajistilo přípravu pracovníků ve všech formách řádného i nadstavbového studia;

V. d o p o r u č u j e členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy a předsedovi Rady pro rozhlasové a televizní vysílání zajistit v rámci své rozpočtové kapitoly, počínaje rokem 2006, by minimální výše nákladů na vzdělávání činila 2,5% z výdajů na platy zaměstnanců.

Provedou:

Členové vlády,  
Vedoucí ostatních ústředních orgánů státní správy,  
Předseda Rady pro rozhlasové a televizní vysílání

Předseda vlády

Ing. Jiří P a r o u b e k , v. r.

# VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha

k usnesení vlády  
ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542

## Pravidla

### vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

#### Část I.

#### Článek 1 Úvodní ustanovení

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) se vztahují na ministerstva a jiné správní úřady (orgány státní správy), které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony (dále jen „správní úřad“).

#### Článek 2

#### Vymezení pojmů

Pro účely těchto Pravidel se rozumí:

1. **Zaměstnancem** – fyzická osoba v zaměstnaneckém vztahu ke správnímu úřadu.
2. **Zaměstnaneckým vztahem** – pracovní poměr zaměstnance podle zákoníku práce nebo služební poměr vojáka z povolání<sup>1</sup> anebo služební poměr příslušníka bezpečnostního sboru<sup>2</sup>.
3. **Vedoucím správního úřadu** – zaměstnanec, který je v čele příslušného správního úřadu.
4. **Ředitelem bezpečnostního sboru** – zaměstnanec, který je v čele Hasičského záchranného sboru České republiky nebo Celní správy České republiky nebo Vězeňské služby České republiky.
5. **Místem** – místo určené pro obsazení zaměstnancem v pracovním poměru podle zákoníku práce nebo místo určené pro obsazení vojákem z povolání<sup>35</sup> nebo příslušníkem bezpečnostního sboru.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> § 2 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů  
<sup>1</sup> § 2 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů

6. **Vstupním vzděláváním** – vzdělávání, které zprostředkovává zaměstnancům základní informace o státní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy.

7. **Prohlubujícím vzděláváním** – vzdělávání realizované zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání průběžně po celou dobu trvání zaměstnaneckého vztahu, v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje.

8. **Vzdělávacím programem** - organizovaný a ucelený sled vzdělávacích akcí např. v podobě samostatných kurzů nebo odborných vzdělávacích modulů.

### Článek 3

#### Principy vzdělávání

1. Ve vzdělávání zaměstnanců se uplatňují principy kontinuity vzdělávání, prostupnosti a uznávání vzdělání, variability obsahu a forem vzdělávání, kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání, plurality subjektů vzdělávání.

2. **Kontinuita vzdělávání** znamená pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu, který vychází ze stanovených kvalifikačních požadavků. Je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.

3. **Prostupnost a uznávání** vzdělání znamenají, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci vzdělávání zaměstnance podle těchto Pravidel v kterémkoliv správním úřadu, s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního, jsou plně uznávány ve všech ostatních správních úřadech.

4. **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** znamenají rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu zaměstnanců ve správních úřadech a využívání různých forem vzdělávání, např. prezenčního studia, distančního studia, distribuovaného vzdělávání (e-learningu), samostudia, výcviku.

5. **Kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání** znamená propojení těchto forem vzdělávání s cíleným zaměřením na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti.

6. **Pluralita subjektů vzdělávání** znamená využívání jak interních, tak externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.

---

2 § 1 zákona č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů; § 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

## **Článek 4**

### **Struktura vzdělávání podle Pravidel**

1. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- a) vstupní vzdělávání,
- b) prohlubující vzdělávání.

2. Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- a) vstupní vzdělávání úvodní,
- b) vstupní vzdělávání následné.

3. Prohlubující vzdělávání zahrnuje:

- a) manažerské vzdělávání,
- b) jazykové vzdělávání,
- c) vzdělávání v dalších oblastech.

## **Část II.**

### **Vstupní vzdělávání**

## **Článek 5**

### **Vstupní vzdělávání úvodní**

1. Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku.

2. Vzdělávacím cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou správního úřadu.

3. Cílovou skupinou vstupního vzdělávání úvodního jsou zaměstnanci přijímaní do zaměstnaneckého vztahu. Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání úvodní povinné.

4. Obsahem vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu uvedenou v bodě 3, s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce (dělnické profese), jsou:

- a) základní informace o výkonu činností ve správním úřadu a o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení,
- b) seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu,
- c) seznámení se základy práce s informačními technologiemi v daném správním úřadu a se zdroji elektronických informací,
- d) seznámení s etickým kodexem,
- e) seznámení s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
- f) základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností,
- g) seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne vedoucí správního úřadu.

Obsah vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní a manuální práce (dělnické profese) stanoví vedoucí správního úřadu.

5. Správní úřad může stanovit podrobnosti k obsahu, způsobu realizace a formě ukončení vstupního vzdělávání úvodního. Dále může stanovit řízenou praxi jako jeho součást včetně jejího tématického zaměření.

6. Vstupní vzdělávání úvodní zajišťuje správní úřad.

## **Článek 6**

### **Vstupní vzdělávání následné**

1. Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu.
2. Vstupní vzdělávání následné zajišťují Institut státní správy (dále jen „ISS“) a správní úřady podle přílohy č. 1 těchto Pravidel a prováděcí metodiky vydané ISS.
3. Pro příslušníky bezpečnostních sborů, vyjma příslušníků Policie České republiky, kteří mají povinnost absolvovat služební zkoušku<sup>37</sup>, může ředitel bezpečnostního sboru stanovit redukováný obsah vstupního vzdělávání následného podle těchto Pravidel v těch obsahových oblastech přípravy, které jsou společné pro vstupní vzdělávání následné podle přílohy č. 1 těchto Pravidel a pro služební zkoušku. Jestliže jsou některé oblasti vstupního vzdělávání podle Pravidel svým obsahem a mírou požadovaných znalostí shodné s obsahem a mírou požadovaných znalostí pro služební

---

<sup>37</sup> § 12 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení

zkoušku, může ředitel bezpečnostního sboru rozhodnout o jejich vyjmutí z obsahu vstupního vzdělávání následného. U příslušníků Policie České republiky, kteří jsou povoláni k plnění úkolů Ministerstva vnitra, rozhoduje vedoucí správního úřadu.<sup>38</sup>

### **Část III.**

#### **Prohlubující vzdělávání**

##### **Článek 7**

##### **Manažerské vzdělávání**

1. Základní manažerské vzdělávání se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Pro zaměstnance, kterým vznikl zaměstnanecký vztah jmenováním do vedoucí funkce, lze manažerské vzdělávání zahájit dnem vzniku zaměstnaneckého vztahu.

2. Základní manažerské vzdělávání zajišťují ISS a správní úřady k získání základních manažerských kompetencí podle přílohy č. 2 těchto Pravidel. Jiné manažerské vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

##### **Článek 8**

##### **Jazykové vzdělávání**

Jazykové vzdělávání zajišťují správní úřady k získání a prokázání jazykové kvalifikace podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech uvedeného v příloze č. 3 těchto Pravidel. Jiné jazykové vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

---

<sup>38</sup> § 2 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů

## **Článek 9**

### **Vzdělávání v dalších oblastech**

1. Další oblasti stanovuje vláda nebo správní úřady.
2. Podrobnosti ke vzdělávání v dalších oblastech stanovených správními úřady stanovuje vedoucí správního úřadu.
3. Vzdělávání v dalších oblastech zajišťují ISS a správní úřady.

## **Část IV.**

### **Společná ustanovení**

1. Správní úřady a ISS vypracovávají na základě analýzy vzdělávacích potřeb nejméně jednou ročně plán vzdělávacích akcí.
2. Správní úřady a ISS jsou povinny vést dokumentaci ke vzdělávacím akcím uvedeným v článku 6, 7, 8 a v článku 9 bodu 2 a provádět jejich vyhodnocování podle přílohy č. 4 těchto Pravidel.
3. Správní úřady a ISS vydávají zaměstnancům ve správních úřadech, kteří absolvovali vzdělávání podle článků 6, 7 a článku 9 bodu 2 nebo získali tyto znalosti jiným způsobem, osvědčení o absolvování vzdělávání podle článků 6, 7 a článku 9 bodu 2. Osvědčení vydávají správní úřady a ISS ve vlastní grafické úpravě. Povinné náležitosti osvědčení jsou:
  - a) název správního úřadu, který osvědčení vydává,
  - b) evidenční označení vydaného osvědčení,
  - c) titul, jméno a příjmení absolventa,
  - d) datum narození absolventa,
  - e) druh vzdělávání / název vzdělávací akce a její časová dotace ve výukových hodinách,
  - f) datum a místo vydání osvědčení,
  - g) otisk razítka,
  - h) podpis oprávněné osoby.

4. Využívají-li správní úřady a ISS vlastní zaměstnance k lektorské činnosti a zajišťují-li základní lektorskou přípravu těchto zaměstnanců, postupují podle přílohy č. 5 těchto Pravidel.

5. Vedoucí správních úřadů ověřují dodržování těchto Pravidel ve správních úřadech ve své působnosti. V Úřadu vlády ČR se ověřuje dodržování těchto Pravidel také v ISS. Z uvedené činnosti se pořizuje záznam, který obsahuje:

a) titul, jméno, příjmení a podpis zaměstnance/ů, který ověření provedl,

b) zaměření provedeného ověření,

c) zjištění a doporučená opatření,

d) titul, jméno, příjmení a podpis zaměstnance odpovědného za vzdělávání ve správním úřadu / ISS.

6. Správní úřady a ISS vedou evidenci o absolvovaném vzdělávání zaměstnanců podle těchto Pravidel a odpovídají za správnost této evidence.



## **Část V.**

### **Přechodná a závěrečná ustanovení**

1. Tato Pravidla nabývají účinnosti dnem 1. ledna 2006.
2. Vzdělání získané do 31. prosince 2005 podle usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028, usnesení vlády ze dne 6. listopadu 2002 č. 1088 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965 se považuje za vzdělání uznané podle těchto Pravidel.
3. V přechodném období od 1. ledna 2006 do 30. června 2006 lze zaměstnance ve správních úřadech vzdělávat i podle usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965. Toto vzdělání se též považuje za vzdělání uznané podle těchto Pravidel.
4. Nabídku vzdělávacích akcí ISS podle těchto Pravidel schvaluje vedoucí Úřadu vlády ČR a ISS ji vydává v katalogu vzdělávacích akcí.

## **Přílohy k Pravidlům**

Příloha č. 1 Vstupní vzdělávání následné

Příloha č. 2 Základní manažerské vzdělávání

Příloha č. 3 Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech

Příloha č. 4 Dokumentace vzdělávací akce

Příloha č. 5 Základní pedagogická příprava lektorů

## **Vstupní vzdělávání následné**

### **(Vzdělávací projekt)**

#### **Vzdělávací cíl**

Vstupní vzdělávání následné, které navazuje na vstupní vzdělávání úvodní, zprostředkovává zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě a jejich seznámení s právními předpisy. Vzdělávacím cílem je seznámit se základy právního systému ČR, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace. Zaměstnanec po absolvování vstupního vzdělávání následného získá ucelené znalosti o procesech fungování státní správy.

#### **Cílová skupina**

Zaměstnanci, kteří absolvovali vstupní vzdělávání úvodní, s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce (dělnické profese). Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání následné povinné.

#### **Forma a metoda**

Forma: prezenční, distribuované (e-learning), samostudium nebo jejich kombinace.  
Metoda: přednáška, řízená diskuse, osvojení si dovedností zážitkovou metodou, příklady z praxe, jejich řešení a praktické ukázky.

#### **Minimální časová dotace**

36 výukových hodin.

#### **Obsah**

- 1. Právní systém ČR**
- 2. Veřejná správa**
- 3. Veřejné finance**
- 4. Evropská unie**
- 5. Komunikace**

Podrobnosti k obsahu následujících témat vydává ISS v prováděcí metodice.

## **1. Právní systém ČR**

### **1.1 Ústavní pořádek ČR** (Ústava ČR, další ústavní zákony)

### **1.2 Základní práva a svobody** (základní práva a svobody vyplývající z Listiny základních práv a svobod, Charty základních práv a svobod EU a Ústavy ČR)

### **1.3 Základy správního řízení** (právní forma správní činnosti, průběh správního řízení, zajišťování podkladů pro rozhodnutí, zajišťovací prostředky, rozhodnutí, náprava vadných rozhodnutí, výkon rozhodnutí)

**Minimální časová dotace:** 8 výukových hodin

## **2. Veřejná správa**

### **2.1 Systém veřejné správy** (struktura veřejné správy a její právní rámec)

### **2.2 Státní správa** (struktura státní správy a její právní rámec, správní úřady a jejich působnost, legislativní proces a tvorba a projednávání materiálů nelegislativní povahy)

### **2.3 Územní samospráva** (struktura samosprávy a její právní rámec, orgány samosprávy a jejich působnost)

### **2.4 Lidské zdroje ve státní správě (zaměstnanecké vztahy, systém řízení lidských zdrojů, obecné zásady etického chování, rovná práva žen a mužů)**

**Minimální časová dotace:** 8 výukových hodin

## **3. Veřejné finance**

### **3.1 Soustava veřejných rozpočtů** (struktura veřejných rozpočtů a jejich právní rámec)

### **3.2 Státní rozpočet** (zákon o státním rozpočtu, rozpočtová pravidla)

### **3.3 Finanční kontrola** (systém finanční kontroly a její orgány, interní audit)

**Minimální časová dotace:** 4 výukové hodiny

#### **4. Evropská unie**

**4.1 Úvod** (historie ES/EU, institucionální struktura EU, základní charakteristika ES/EU, evropská hospodářská a měnová unie)

**4.2 Politiky EU** (výlučné, sdílené a doplňující)

**4.3 Úvod do práva ES/EU** (prameny evropského práva, legislativní proces ES/EU, Evropský soudní dvůr, Smlouva o založení Ústavy pro Evropu)

**4.4 Česká republika a Evropská unie** (vývoj vztahů mezi ČR a EU, stálé zastoupení ČR při ES/EU, dopady členství v EU na státní správu ČR, čerpání prostředků z EU, budoucnost EU)

**Minimální časová dotace:** 8 výukových hodin (e-learning odpovídá této dotaci)

#### **5. Komunikace**

**5.1 Význam komunikace** (komunikace a vnímání, základní komunikační axiomy, neverbální komunikace)

**5.2 Efektivní komunikace** (techniky řízení rozhovoru, aktivní naslouchání, komunikační zpětná vazba, zvládání zátěžových situací, řešení konfliktů, asertivní jednání)

**5.3 Týmová spolupráce**

**5.4. Druhy komunikačních systémů** (formy a druhy komunikace)

**Minimální časová dotace:** 8 výukových hodin

#### **Způsob ukončení**

Vstupní vzdělávání následné absolvované podle tohoto vzdělávacího projektu se ukončuje vydáním osvědčení o jeho absolvování na základě úspěšného vykonání závěrečného testu. Při vydávání osvědčení se postupuje podle užití formy takto:

- a) v případě prezenční formy se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání písemného závěrečného testu,
- b) v případě kombinované formy (prezenční výuka + e-learningový program) se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání písemného závěrečného testu k prezenční části a na základě úspěšného vykonání závěrečného testu, který je součástí e-learningového programu,
- c) v případě e-learningové formy se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání závěrečného testu, který je součástí e-learningového programu.

V případě, že zaměstnanec nevykoná úspěšně závěrečný test, může jej jednou opakovat v opravném termínu.

Podrobnosti k obsahu závěrečného testu a způsobu testování vydává ISS v prováděcí metodice.

## **Základní manažerské vzdělávání**

### **Vzdělávací cíl**

Vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Vybraní zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon manažerské profese, kterými jsou především:

- pracovní kompetence (pravidla a nástroje řízení a vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost),
- sociální kompetence (interpersonální schopnosti - schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umět prezentovat, motivovat, řešit konflikty, vyjednávat),
- rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon funkce (cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost a vyrovnanost, odvaha nést riziko a obhajovat výsledky činnosti),
- ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

### **Cílová skupina**

Vedoucím správního úřadu vybraní zaměstnanci, kteří pro výkon činnosti potřebují osvojení základních manažerských kompetencí, nebo zaměstnanci, kteří jsou pro výkon těchto činností připravováni. O zařazení konkrétních zaměstnanců do jednotlivých kurzů rozhoduje vedoucí správního úřadu na základě analýzy vzdělávacích potřeb.

### **Forma a metoda**

Forma: prezenční teoretická příprava, přednáška, distanční studium a samostudium, partikulární využívání e-learningu.

Metoda: řízená diskuse, modelové situace a zážitkové metody, příklady z praxe, jejich řešení a praktické ukázky, vysoká míra spolupráce, interakce a zpětné vazby, tréninkové, výcvikové a moderační metody s osvojováním si dovedností zážitkovou metodou.

### **Tématické okruhy pro základní manažerské vzdělávání:**

- 1. Manažer a manažerské role, osobnost manažera**
- 2. Řízení, řídicí styly, strategické řízení, řízení procesů**
- 3. Teambuilding, vedení týmů, Leadership**
- 4. Řízení projektů a změn**
- 5. Řízení podle cílů**
- 6. Řízení lidských zdrojů – personální řízení**
- 7. Komunikace, informační toky, řízení znalostí**
- 8. Motivování**
- 9. Time management, zvládání stresu**
- 10. Kontrola, řízení kvality, finanční řízení**

### **Způsob ukončení**

Způsob ukončení programů manažerského vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

Příloha č. 3 k Pravidlům

# **Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech**

## **Článek 1**

### **Úvodní ustanovení**

Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Systém“) se vztahuje na místa ve správním úřadu, jež vyžadují aktivní používání cizího jazyka pro výkon některé z těchto činností:

- a) příprava návrhů mezinárodních smluv,
- b) obhajoba zahraničních zájmů České republiky,
- c) plnění úkolů souvisejících se členstvím České republiky v EU, NATO, mezinárodních organizacích, orgánech, institucích a programech,
- d) zabezpečování činnosti při harmonizaci práva České republiky s právem Evropských společenství,
- e) koordinace a dohled nad využíváním finančních prostředků EU spojené s komunikací s příslušnými orgány EU,
- f) příprava a realizace projektů pomoci České republice v rámci spolupráce s EU nebo s jejími jednotlivými členskými státy,
- g) navazování a realizace bilaterální a multilaterální zahraniční spolupráce,
- h) další činnosti podle potřeb a specifík činnosti správního úřadu, které určí vedoucí správního úřadu vnitřním předpisem

(dále jen „vybraná místa“).

## **Článek 2**

### **Stanovení jazykových kvalifikačních požadavků**

1. Jazykovým kvalifikačním požadavkem pro výkon činností na vybraném místě je složení zkoušky z angličtiny, francouzštiny nebo němčiny, nebo z jakékoliv kombinace těchto jazyků, v úrovních jazykových znalostí stanovených v bodech 2 a 3 tohoto článku (dále jen „standardizovaná jazyková zkouška“).

2. Pro 2. stupeň standardizované jazykové zkoušky se požadují tyto jazykové znalosti:

- a) porozumění písemným textům, které se týkají všeobecných problémů a problémů relevantních pro danou pracovní oblast, umožňující vlastní interpretaci, schopnost orientovat se v autentických materiálech, včetně schopnosti pracovat s internetem,
- b) schopnost poměrně plynulé a spontánní interakce, včetně komunikace s rodilými mluvčími, zejména ve známém kontextu, schopnost ústně formulovat svůj názor a referovat o relevantních záležitostech pro danou pracovní oblast,
- c) schopnost orientovat se ve většině rozsáhlejších ústních projevů v originále (například poslech přednášky),
- d) schopnost sestavit písemné texty na celou škálu obecných témat, schopnost písemně



formulovat své stanovisko.

3. Pro 3. stupeň standardizované jazykové zkoušky se požadují tyto jazykové znalosti:

- a) důkladná orientace a porozumění i náročným odborným písemným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, schopnost rozlišit styl písemného projevu,
- b) schopnost plynulé a spontánní interakce, včetně komunikace s rodilými mluvčími, schopnost využívat jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), schopnost přesně formulovat své názory a vyjadřovat se i ke složitým tématům,
- c) schopnost porozumět rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím,
- d) schopnost sestavit dobře strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, schopnost formálně a stylisticky přizpůsobit tyto texty danému účelu.

4. Vedoucí správního úřadu stanoví vnitřním předpisem seznam vybraných míst podle článku 1, druh jazyka a předepsaný stupeň standardizované jazykové zkoušky podle bodů 2 a 3 tohoto článku podle specifik vykonávané činnosti.

### **Článek 3**

#### **Prokazování jazykových kvalifikačních požadavků a obsazování vybraných míst**

1. Splnění jazykových kvalifikačních požadavků se prokazuje předložením dokladu o složení standardizované jazykové zkoušky personálnímu útvaru správního úřadu<sup>1)</sup>.
2. Uvolněné nebo nově vytvořené vybrané místo může být obsazeno pouze uchazečem, který předloží doklad o složení standardizované jazykové zkoušky příslušného stupně, nebo prokáže požadovanou úroveň jazykových znalostí odpovídající předepsanému stupni standardizované jazykové zkoušky podle bodů 2 a 3 článku 2. Způsob prokázání jazykových znalostí stanoví vedoucí správního úřadu.
3. V případě, že zaměstnanec podle bodu 2 tohoto článku nepředloží doklad o složení standardizované jazykové zkoušky příslušného stupně, je povinen jej předložit nejpozději do 12 měsíců od obsazení vybraného místa.
4. V případě, že stávající zaměstnanec vykonává činnosti na místě, které bylo nově zařazeno do seznamu vybraných míst, nebo na kterém byl změněn jazykový požadavek, zajistí správní úřad jazykové vzdělávání zaměstnance ke složení příslušné standardizované jazykové zkoušky a vedoucí správního úřadu rozhodne o termínu, k němuž musí zaměstnanec předložit doklad o složení standardizované jazykové zkoušky. Tento termín nesmí být kratší než 12 měsíců ode dne zahájení jazykového vzdělávání zaměstnance ke složení příslušné standardizované jazykové zkoušky, nedohodne-li se vedoucí správního úřadu se zaměstnancem jinak. Náklady spojené s jazykovým vzděláváním ke složení standardizované jazykové zkoušky hradí správní úřad. V případě opakovaného

pokusů o složení standardizované jazykové zkoušky rozhodne vedoucí správního úřadu o podílu zaměstnance na nákladech s ním souvisejících.

5. V případě, že zaměstnanci uvedení v bodech 3 a 4 tohoto článku nepředloží v uvedeném termínu doklad o splnění příslušných jazykových kvalifikačních požadavků, postupuje vedoucí správního úřadu v souladu s právními předpisy upravujícími zaměstnanecký vztah.

1) Nemá-li správní úřad personální útvar, předkládá se příslušnému místu určenému k výkonu jeho činnosti.

6. Vedoucí správního úřadu může ve výjimečných případech povolit setrvání zaměstnance na vybraném místě i při nesplnění příslušných jazykových kvalifikačních požadavků. Správní úřady vedou evidenci povolených výjimek s označením vybraného místa.

## **Článek 4**

### **Seznam standardizovaných jazykových zkoušek**

Seznam standardizovaných jazykových zkoušek, které jsou pro účely tohoto Systému považovány za splnění jazykového kvalifikačního požadavku, stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) ve spolupráci s Úřadem vlády České republiky a vydává jej ve Věstníku MŠMT.

## **Dokumentace vzdělávací akce**

### **Článek 1**

#### **Součástí dokumentace vzdělávací akce**

Dokumentace vzdělávací akce (dále jen „dokumentace“) obsahuje:

- a) vzdělávací projekt,
- b) prezenční listinu/y účastníků vzdělávací akce,
- c) vyhodnocení vzdělávací akce,
- d) seznam vydaných osvědčení nebo jejich kopie,
- e) další dokumenty ke vzdělávací akci.

### **Článek 2**

#### **Vzdělávací projekt**

1. Vzdělávací projekt obsahuje zejména:

- a) název vzdělávací akce,
- b) vzdělávací cíl,
- c) cílovou skupinu,
- d) formu a metodu,
- e) časovou dotaci,
- f) obsah,
- g) lektorské a odborné zajištění,
- h) seznam studijní literatury a učebních pomůcek,
- i) způsob ukončení vzdělávací akce.

#### **2. Název vzdělávací akce**

Uvede se vlastní název vzdělávací akce, pod kterým je zahrnuta do plánu vzdělávacích akcí.

#### **3. Vzdělávací cíl**

Uvede se výstižně to, co by měl účastník znát a umět po absolvování vzdělávací akce.

Vzdělávací cíl popisuje rozsah a úroveň cílových znalostí a dovedností, tj. k čemu má vzdělávací akce přispět, co se mají účastníci naučit, co si mají osvojit, jaké znalosti upevnit, jaké dovednosti mají trénovat a prakticky si vyzkoušet. Jde-li o vzdělávací program s modulovou skladbou stanoví se, vedle konečného vzdělávacího cíle, také vzdělávací cíle jednotlivých modulů.

#### **4. Cílová skupina**

Uvede se charakteristika cílové skupiny, pro kterou je vzdělávací akce určena (s případnými dalšími znaky, předpoklady a požadavky pro její výběr). Současně se uvede doporučený, případně limitní počet účastníků pro konkrétní vzdělávací akci.

#### **5. Forma a metoda**

Forma - uvede se klasifikace té formy vzdělávání nebo kombinace forem, která z pohledu realizátora vzdělávací akce nejlépe vede k dosažení vzdělávacího cíle např. ve vyjádření: seminář, kurz, výcvikový kurz (trénink), pilotní ověřovací kurz, e-learning, tutoriál, školení, instruktáž, přednáška, kombinované studium (prezenční a distribuované).

Metoda - uvede se způsob osvojení (záměrného uspořádání činností a opatření pro zajištění realizace vzdělávacího procesu a jeho účinnosti směrem ke vzdělávanému tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle, např. předávání informací, přednáška, diskuse, rozhovor, případové studie, hraní rolí, nácvik a výcvik zručností, dovedností).

#### **6. Časová dotace**

Uvede se ve výukových hodinách (45 minut) celková délka trvání vzdělávací akce, která je určována podle vzdělávacích cílů. K celkové časové dotaci je vhodné uvádět také její skladbu tj. např. časovou dotaci určenou na samostudium, výcvik, konzultace a zkoušky.

#### **7. Obsah**

Uvede se hlavní obsahové zaměření, které se má vzdělávací akcí zvládnout, tj. nosné téma, případně jeho rozvedení (související témata) a výčet jeho nejdůležitějších součástí (uspořádání obsahového zaměření vzdělávací akce do jednotlivých tematických celků). Obsah a jeho předmětová struktura se musí odvíjet ze vzdělávacího cíle.

#### **8. Lektorské a odborné zajištění**

Uvede se titul, jméno a příjmení lektora/ů a titul, jméno a příjmení osoby odpovědné za obsahovou stránku vzdělávací akce (dále jen „odborný garant“).

#### **9. Seznam studijní literatury a učebních pomůcek**

Uvede se seznam studijních materiálů a studijních opor (např. skripta, sylaby, pracovní listy vytvořené lektory, výukové videoprogramy, případové studie, internetové odkazy) a seznam povinné a doporučené literatury.

#### **10. Způsob ukončení vzdělávací akce**

Uvedou se podmínky, za kterých je vzdělávací akce považována za úspěšně absolvovanou (např. na základě dosažení úspěšného výsledku při celkovém hodnocení, obhajoby závěrečné písemné studie, úspěšného vykonání závěrečného písemného testu, ústní zkoušky). V případě, že podmínkou ukončení vzdělávací akce je závěrečný zkušební test, uvede se jeho popis (např. test s dvaceti uzavřenými otázkami o třech distraktorech a ohodnocením odpovědí způsobem jedna otázka = 1 bod a počet dosažených bodů potřebných k jeho úspěšnému vykonání). Dále se uvedou další podmínky pro vydání osvědčení o úspěšném absolvování vzdělávací akce (např. když posluchač není přítomen po určitou část doby trvání vzdělávací akce nebo neuspěje v daném způsobu ukončení studia, osvědčení se nevydává).

### **Článek 3**

#### **Prezenční listina/y účastníků vzdělávací akce**

1. Prezenční listina obsahuje:
  - a) název vzdělávací akce,
  - b) datum a místo jejího konání,
  - c) titul, jméno, příjmení a podpis účastníka/ů.
2. Prezenční listiny se pořizují pro každý den realizace vzdělávací akce a u všech jejích běhů.
3. Správní úřady a ISS mohou vést evidenci účasti na vzdělávací akci v třídní knize. Obsahuje-li tato evidence údaje uvedené v bodu 1 písm. a) a b), nahrazuje prezenční listinu.

### **Článek 4**

#### **Vyhodnocení vzdělávací akce**

1. Vyhodnocení vzdělávací akce se provádí na základě hodnocení vzdělávací akce účastníky a na základě celkového hodnocení vzdělávací akce realizátorem. Je zaměřeno na kvalitu vzdělávací akce v souvislosti se splněním vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve správním úřadu a splněním vzdělávacího cíle, s obsahem, organizací, s použitými metodami a dosaženými výsledky (úroveň znalostí, dovedností). Cílem vyhodnocení vzdělávací akce je dospět k přijetí opatření k jejímu zlepšení (zvýšení kvality, úrovně a efektivity).
2. Vyhodnocení vzdělávací akce zahrnuje zejména:
  - a) statistický souhrn odpovědí z hodnocení vzdělávací akce účastníky (s vyjádřením v procentech a s připojeným shrnutím uvedených doporučení a námětů),
  - b) posouzení souladu cílové skupiny s její charakteristikou,
  - c) posouzení použitých vzdělávacích metod,
  - d) posouzení zda bylo dosaženo vzdělávacího cíle a dodržen stanovený obsah,
  - e) posouzení vhodnosti uplatnění didaktických pomůcek, techniky a studijních materiálů,
  - f) posouzení kvality technicko-organizačního zázemí vzdělávací akce,
  - g) doporučení k inovaci.
3. Podrobnosti k vyhodnocení vzdělávací akce vydává ISS v prováděcí metodice.

## **Článek 5**

### **Seznam vydaných osvědčení**

Seznam osvědčení vydaných absolventům vzdělávací akce obsahuje jmenný seznam absolventů vzdělávací akce s uvedením evidenčních označení vydaných osvědčení.

## **Článek 6**

### **Další dokumenty ke vzdělávací akci**

Vedoucí správního úřadu může stanovit, které další dokumenty budou součástí dokumentace vzdělávací akce (např. zadávací dokumentace k výběru lektorského zabezpečení, prováděcí metodika k vlastní realizaci vzdělávací akce, doklady k finančnímu zajištění vzdělávací akce, materiálně technické zabezpečení vzdělávací akce - místo konání a učební prostory, technicko organizační servis, zabezpečení didaktické techniky, vybavení a uspořádání místnosti).

## **Základní pedagogická příprava lektorů**

### **(Vzdělávací projekt)**

#### **Vzdělávací cíl**

Vytvořit předpoklady pro výkon lektorské činnosti absolvováním pedagogické, psychologické a technickoorganizační přípravy k této činnosti. Ověřit předpoklady pro působení v procesu vzdělávání dospělých. Seznámit se s didaktickými principy efektivního a účinného lektorování, naučit se získané znalosti, dovednosti a návyky efektivně uplatňovat v praktické lektorské činnosti.

#### **Cílová skupina**

Zaměstnanci ve správních úřadech, kteří jsou vybráni v souladu s potřebami správního úřadu pro lektorské působení a zpravidla nemají žádné předchozí pedagogické vzdělání.

#### **Forma a metoda**

Forma: prezenční

Metoda: přednáška a samostudium, řízená diskuse, osvojení si dovedností zážitkovou metodou, příklady z praxe, jejich řešení a praktické ukázky.

#### **Minimální časová dotace**

32 výukových hodin

#### **Obsah**

1. Základy andragogiky, pedagogické a sociální psychologie
2. Základy didaktiky vzdělávání dospělých
3. Praktický výcvik

Podrobnosti k obsahu následujících témat vydává ISS v prováděcí metodice.

1. Základy andragogiky, pedagogické a sociální psychologie (základní pojmy andragogiky, sociální a pedagogické psychologie, zvláštnosti učení a vyučování dospělých a metodiky práce s dospělými, hygiena duševní práce, úloha lektora ve vyučovacím procesu)

2. Základy didaktiky vzdělávání dospělých (teorie učení, výukový proces, motivace účastníků, fáze didaktického procesu, program výuky, komunikativní dovednosti lektora, druhy prezentace, didaktické prostředky, tvorba textů a pomůcek, zpětná vazba)

3. Praktický výcvik (rétorika, používání didaktické techniky, nácvik prezentace, analýza prezentace lektorem a účastníky)

### **Způsob ukončení**

Základní pedagogická příprava lektorů je absolvována na základě účasti, písemného testu a hodnocení vlastního lektorského vystoupení účastníka odborným lektorem.

Podrobnosti ke způsobu ukončení stanovuje ISS v prováděcí metodice.



# PŘIHLÁŠKA NA VZDĚLÁVACÍ AKCI

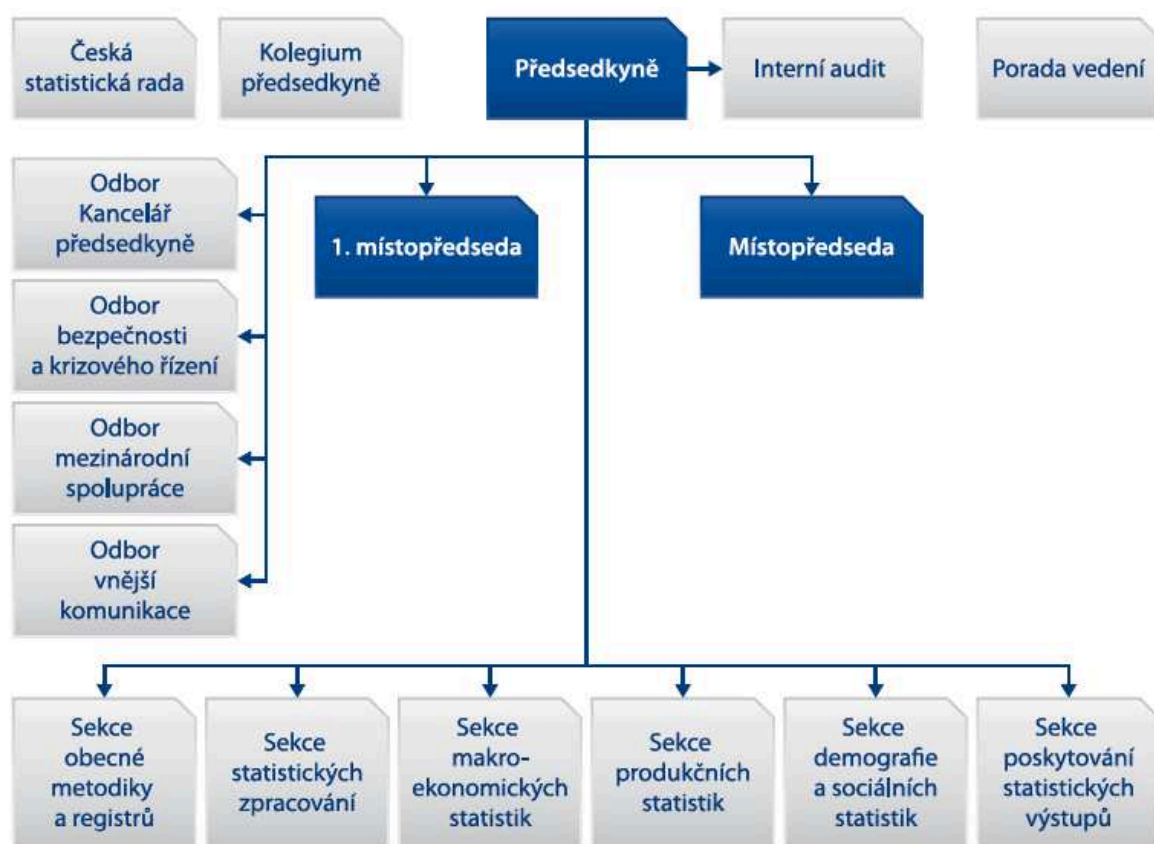
Sekce/obor:

[illegible]

Datum: .....

Podpis vedoucího zaměstnance:.....

# ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU<sup>39</sup>



<sup>39</sup> [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní\\_zpráva\\_za\\_rok\\_2010/file/53697679.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyrocní_zpráva_za_rok_2010/file/53697679.pdf)